

PRAT

UNIES POUR PROM

INNO

EN MICR

ENANCE

NOVATION

UNIES POUR PROMOUVOIR LEURS INTÉRÊTS COMMUNS

PRATIQUE ET

EXPÉRIENCES PRATIQUES D'ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES DE MICROFINANCE

PRATIQUE ET

UNIES POUR PROMOUVOIR LEURS INTÉRÊTS COMMUNS

INNOVATION

EN MICROFINANCE

ENMICROFINANCE

INNOVATION

UNIES POUR PROMOUVOIR LEURS INTÉRÊTS COMMUNS

PRATIQUE ET



N°02

PRATIQUE ET
INNOVATION
EN MICROFINANCE



A large red graphic element in the top right corner, consisting of a rounded rectangle with a smaller rounded rectangle attached to its bottom right side.

N°02
PRATIQUE ET
INNOVATION
EN MICROFINANCE

PRATIQUE ET
UNIES POUR PROMOUVOIR LEURS INTÉRÊTS COMMUNS
INNOVATION
EN MICROFINANCE

« Pratique et Innovation en microfinance » est une publication périodiquement éditée par ADA.

ADA (Appui au Développement Autonome) est une organisation non gouvernementale (ONG) spécialisée en microfinance. Depuis 15 ans, ADA fournit un accompagnement technique et financier à des institutions de microfinance.

La présente publication est protégée par les dispositions de la loi luxembourgeoise du 18 avril 2001 sur les droits d'auteur, les droits voisins et les bases de données.

Aucun article ou partie de cette publication ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite de son auteur.

Les articles sont publiés sous la responsabilité exclusive de leurs auteurs et ne sont l'expression que de leurs propres opinions.

Cette publication a été publiée avec le soutien du Ministère des Affaires étrangères – Direction de la Coopération au développement.



Sous le Haut Patronage de
S.A.R. la Grande-Duchesse



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

N^o2
PRATIQUE ET
INNOVATION
EN MICROFINANCE

Les associations professionnelles de microfinance sont des entités relativement nouvelles, mais qui s'affirment de plus en plus comme des acteurs clé du développement du secteur de la microfinance. En effet, on assiste à la création et à la croissance de regroupements volontaires d'institutions de microfinance (IMF) sous forme d'associations professionnelles depuis les années 1990. De plus en plus d'IMF ont ressenti le besoin de constituer une entité qui puisse représenter leurs intérêts communs et promouvoir la microfinance auprès d'autres organisations (Etat, monde de la finance, bailleurs de fonds, grand public, etc.). Ces nouvelles entités s'agrandissent et se professionnalisent progressivement, et s'engagent dans de nouvelles thématiques en élargissant leur domaine d'actions.

Afin de contribuer à cet effort, ADA a mis en place un programme d'appui aux associations professionnelles qui a démarré en 2007 avec l'appui financier à deux associations et l'organisation d'un premier atelier de renforcement réunissant des participants de 13 associations d'Afrique, Amérique latine et Asie. Lors des ateliers régionaux organisés en 2008 et 2009 en Afrique (Sénégal et Ethiopie), en Amérique latine (Panama et Pérou) et en Asie (Vietnam et Singapour) en collaboration avec le réseau SEEP, nous nous sommes rendu compte du manque d'un document synthétique sur le rôle des associations professionnelles écrit par elles-mêmes. La première publication sur les associations professionnelles que nous avons éditée en 2008 basée sur le compte-rendu de l'atelier de 2007 traitait certes du rôle des associations, mais n'avait pas cet aspect « insider » que nous avons voulu promouvoir avec cette compilation d'articles avec aussi des aspects plus précis et des analyses plus en profondeur.¹ Ainsi, nous avons souhaité donner l'occasion aux parties directement impliquées, c'est-à-dire les associations professionnelles, de partager leurs expériences avec leurs pairs et les autres acteurs intéressés du secteur.

Ces associations sont encore la voix commune de leur membres, mais ont connu une évolution importante et jouent désormais différents rôles (selon leur stade de développement) : représentants, défenseurs d'intérêt, prestataires de services et facilitateurs. Représentantes, parce qu'elles se veulent des plateformes d'échange de l'information du secteur et qu'elles encouragent les visions à long terme. Défenseurs, parce qu'elles diffusent et stimulent les bonnes pratiques en plus de mener un plaidoyer politique en vue de créer un environnement législatif favorable à l'évolution du secteur de la microfinance. Prestataires de services, dans le sens où elles encouragent non seulement les IMF à se former mais de plus, offrent des formations spécifiques aux besoins de leurs membres, tout en plaçant pour la transparence et le suivi des performances. Facilitateurs enfin, car elles cherchent à attirer des bailleurs de fonds et à coordonner des intervenants issus d'horizons divers, contribuant ainsi à resserrer les liens entre les IMF et les organisations de soutien au développement.²

¹ Voir : De Ville A., Paulus M., Romero Márquez P., Renforcement des associations professionnelles et réseaux d'institutions de microfinance : Compte rendu, ADA, 2008.

² Voir : The SEEP Network, The Role of Microfinance Networks in Challenging Environments, Technical Note no 4, 2006.

Les cinq premiers articles de cette publication sont consacrés aux trois premiers rôles que nous venons de mentionner (représentants, défenseurs, prestataires de services). Il s'agit essentiellement de cas concrets de services proposés par les associations professionnelles: plaider sur le corps législatif au Nicaragua, où le secteur de la microfinance traverse actuellement une période difficile ; gestion des connaissances en Côte d'Ivoire ; partage des expériences en renforcement des capacités avec le Consortium ALAFIA au Bénin ; innovation de produits en Amérique Centrale ; et une nouvelle approche sur la valeur ajoutée des services proposés par les associations, illustrée par l'exemple du Pakistan.

Pour remplir ces différents rôles, l'association doit avoir un fonctionnement interne efficace, lequel dépend de deux éléments primordiaux : la gouvernance et la pérennité financière. Ces aspects sont mis en lumière par les expériences acquises au Cambodge et en Azerbaïdjan dans la deuxième partie.

L'importance du rôle de facilitateur est exposée à travers l'exemple de partenariats de microfinance en Asie et d'associations œuvrant à la promotion d'une offre exhaustive de services financiers en Éthiopie.

Deux spécialistes des associations de microfinance, la première représentant un réseau de réseaux et la deuxième travaillant comme consultante, apporteront un regard plus philosophique sur l'impact des associations et la façon de le mesurer au regard des défis mondiaux et de la réussite des réseaux.

Afin de permettre aux lecteurs de se situer dans le temps, nous tenons à préciser que ces articles ont été écrits, édités et traduits entre août 2009 et avril 2010. N'hésitez pas à contacter les auteurs pour toute information complémentaire au sujet de leurs articles, les contacts se trouvent sous forme de cartes d'identités des différentes associations à la fin de cette publication.

Les associations et réseaux de microfinance permettent de renforcer l'ensemble du secteur de la microfinance dans une région ou un pays grâce à une offre de services variés. En soutenant ces structures, les bailleurs de fonds et autres organisations de soutien peuvent créer un effet de levier important, permettant d'atteindre davantage d'IMF et par conséquent, de micro-entrepreneurs. Parce qu'elles proposent des services adaptés pour accompagner leurs membres dans leur processus de professionnalisation, les associations professionnelles jouent un rôle fondamental dans le développement du secteur de la microfinance au niveau international.

Magali Paulus et Wendy Medrano Lazo, chargées du programme d'appui aux associations, ADA

EDITEUR : ADA

CONCEPTION : BIZART

ISBN 978-2-9599715-5-6

RÉALISATION : 123 CONCEPT

MAI 2010

TABLE DES MATIÈRES

SERVICES AUX MEMBRES

LA PROMOTION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA MICROFINANCE : LE CAS D'ASOMIF NICARAGUA

Alfredo Alaniz, directeur exécutif, ASOMIF..... 9

LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS UNE ORGANISATION : AISFD-CI COTE D'IVOIRE

Cyrille Tanoé, directeur exécutif, AISFD-CI..... 17

LA FORMATION ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS : CONSORTIUM ALAFIA BENIN

Ignace Dovi, directeur exécutif, Consortium ALAFIA..... 22

L'INNOVATION DE PRODUITS DANS LA PERSPECTIVE D'UN RÉSEAU RÉGIONAL

Iván Gutierrez, directeur exécutif, REDCAMIF..... 28

ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX DE MICROFINANCE : COMMENT RESTER PERTINENT AU SEIN D'UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Mehr Shah, analyste financière, PMN..... 33

GOVERNANCE ET VIABILITÉ

LA GOUVERNANCE COMME BASE DE TRANSPARENCE ET DE CONCURRENCE SAINTE : L'EXEMPLE DE CMA CAMBODGE

Sopheha Hoy, secrétaire générale, CMA..... 39

ATTEINDRE L'AUTONOMIE ET LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRES : LE CHEMIN D'AMFA AZERBAIDJAN	
Jhale Hajiyeva, directrice exécutive, AMFA.....	46
REPENDRE À UNE MISSION GLOBALE	
BWTP NETWORK : LES PARTENARIATS EN MICROFINANCE	
Jamie Bedson, représentant régional Asie, FDC.....	52
LES ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX NATIONAUX COMME CATALYSEURS DE LA FINANCE INCLUSIVE : L'EXEMPLE D'AEMFI ÉTHIOPIE	
Wolday Amha, directeur exécutif, AEMFI.....	58
CONSTITUTION DE SECTEURS DE MICROFINANCE DYNAMIQUES GRÂCE AUX ASSOCIATIONS : RÔLES, OPPORTUNITÉS ET RÉSULTATS	
Diana Dezso, directrice de programme, Network Development Program, SEEP Network (Programme de développement des réseaux, Réseau SEEP).....	64
ASSURER SA STABILITÉ ET CONSERVER SA PERTINENCE : DES ASTUCES POUR LES ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX DE MICROFINANCE	
Nina Nayar, consultante en microfinance.....	72
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	81
CARTES D'IDENTITÉ DES ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX AYANT CONTRIBUÉ À LA PRÉSENTE PUBLICATION	84

LA PROMOTION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE A LA MICROFINANCE : LE CAS D'ASOMIF NICARAGUA

Alfredo Alaniz, directeur exécutif, ASOMIF Nicaragua

Le plaidoyer politique vise à influencer des décisions via des actions spécifiques. Ces actions doivent s'insérer dans une stratégie prédéfinie qui vise à atteindre un objectif précis, favorable à la stratégie générale des décideurs. Il est essentiel de connaître et de comprendre le contexte grâce à une information fiable, d'identifier le problème et de déterminer la stratégie appropriée.

Le présent article offre un exemple concret de la définition et de l'articulation d'un plan de plaidoyer créé par une association d'institutions de microfinance. Il s'agit plus précisément de la stratégie de plaidoyer, articulée par ASOMIF (Association des institutions de microfinance du Nicaragua). Cette stratégie se situe dans le cadre réglementaire et des politiques publiques au Nicaragua. Cet exemple permet de constater le travail de plaidoyer réalisé par un réseau agissant comme une succession d'actions stratégiques et complémentaires guidées par leur mission.

La mission d'ASOMIF consiste à « représenter, soutenir, organiser et renforcer la capacité d'action en tant qu'association nationale d'institutions de microfinance. L'objectif est de présenter de manière permanente une offre adéquate et durable destinée à promouvoir et développer la micro, petite et moyenne entreprise urbaine et rurale ». Il s'avère dès lors nécessaire de créer un cadre réglementaire favorable au développement de la microfinance au Nicaragua. L'identification et l'analyse du problème constituent la première étape de la construction du plan de plaidoyer.

10

Définition du problème :

Un cadre légal et réglementaire spécifique à la microfinance fait actuellement défaut. Celui-ci aurait pour objectif de définir et d'établir clairement les règles et les conditions propices au développement, à la consolidation, à la stabilité et à la viabilité de l'industrie. Il permettrait ensuite d'offrir des produits et des services encourageant l'inclusion de secteurs en marge de l'activité économique, le tout dans un environnement équitable et durable.

La définition du problème a permis d'analyser en profondeur ses causes et ses effets dans le but de formuler une proposition claire et adaptée capable de répondre à la question : Que voulons-nous obtenir ?

EFFETS DU PROBLÈME	CAUSES PRINCIPALES	CAUSE PRIORITAIRE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vulnérabilité juridique institutionnelle. 2. Meilleure perception du risque. 3. Insécurité juridique due aux lois et au code pénal. 4. Désavantage compétitif face à un secteur bancaire privilégié. 5. Difficulté à percer davantage. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de compréhension de la nature de l'activité et de son apport au développement. 2. Conception doctrinaire négative. 3. Politisation d'une activité technico-financière de la part des acteurs politiques. 4. Image négative influencée par le discours et les politiques publiques populistes. 5. Image négative influencée par les moyens de diffusion. 	<p>Prévalence et diversité des intérêts politiques controversés qui handicapent le consensus autour d'une loi technico-financière d'intérêt public et social.</p>

En considérant les éléments préalables, ASOMIF a formulé une proposition dans laquelle sont mentionnés l'objectif, la période et les destinataires. Le but est d'exprimer de manière directe quelles sont les retombées supposées du travail d'incidence politique.

La proposition :

Le plan de plaidoyer consiste à obtenir l'approbation plus détaillée de la **Loi Spéciale des Institutions de Microfinance** en moins de 6 mois, alors qu'une loi plus générale avait été préalablement approuvée. Un travail de lobbying et de plaidoyer a ainsi été fourni afin d'influencer les décideurs : en particulier les fonctionnaires gouvernementaux et les députés de l'assemblée nationale auxquels revient le pouvoir de décision.

L'intention est d'analyser toutes les variantes ou solutions possibles qui découlent de la solution optimale ; sans oublier de tenir compte de leur position par rapport à celle-ci, de leur faisabilité, leurs effets, leurs bénéficiaires et des incertitudes éventuelles.

Solutions possibles	Résout-elle le problème ?	Est-elle réalisable ?	Pourrait-elle nous fortifier ?	Qui en seraient les bénéficiaires ?	Quels éléments ignorons-nous ?
Approuver la loi des IMF qui encourage l'industrie et favorise le développement.	Oui	Oui	Oui	Les affiliés et non affiliés, les clients et les créanciers.	Si le GRUN* a l'intention d'établir un contrôle discrétionnaire des IMF.
Abroger la loi de Prêts-bails entre particuliers. ³	En partie	Non	Elle écarte les menaces.	Les prêteurs et les IMF-ONG.	La réceptivité de l'Assemblée nationale.

* GRUN : Gouvernement de réconciliation et d'Unité nationale.

D'autres critères et objectifs de la proposition ont été pris en compte afin de déterminer les points à améliorer.

Critères et objectifs de la proposition	Comment le critère de solution satisfait-il la proposition initiale ?	En quoi le critère de solution ne satisfait-il pas la proposition ?	Que proposer pour améliorer la proposition ?
Génère-t-elle un accord entre les membres de l'association ?	Il satisfait les intérêts de la majorité des affiliés.	Certains articles rendent le consensus difficile.	Analyser et discuter la loi entre les affiliés.
Peut-elle être obtenue à court ou moyen terme ?	Il a été approuvé de manière générale et le GRUN s'est engagé explicitement.	Un consensus est à construire ou l'Assemblée nationale a actuellement d'autres priorités.	Lobbying et plaidoyer avec le GRUN, les députés, les médias et les associations sectorielles.
Peut-on identifier les personnes clés autour de ces objectifs ?	Oui. Il fixe les règles du jeu et encourage l'industrie.	Si les députés en modifient les aspects clés.	Élaborer des arguments différenciés pour les principaux acteurs.
Est-ce politiquement faisable dans les conditions actuelles ?	La crise économique relève l'importance des IMF pour la création d'emploi.	Au sein des partis, des courants s'opposent en raison du clientélisme.	Mettre en avant l'impact de la crise sur les familles pauvres.

³ Etant donné qu'il n'existe à ce jour de loi particulière à la microfinance, les IMF sont soumises à cette loi régissant les crédits entre particuliers. Cette loi créée en 1994 et reformée en 2001, stipule que le taux d'intérêt annuel maximum pour les prêts entre particuliers sera le taux d'intérêt moyen pondéré par catégorie, encaissé par les banques commerciales autorisées au Nicaragua, le jour du contrat de prêt:

12

La mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer effective passe également par l'analyse des procédés de décisions et d'influence. Il est essentiel de connaître les interlocuteurs pour les mener à formuler le message souhaité.

Deux voies de plaidoyer essentielles ont été analysées pour la prise de décision au Nicaragua :

1. **Assemblée nationale** : Etude de la fonction, des membres et de la position prise envers la proposition.
2. **Commissions** : Identification non seulement des commissions liées directement aux prises de décisions relatives aux solutions et aux problèmes, mais également de celles capables d'exercer une influence significative.

Nom de la Commission	Caractéristiques
Economie et budget	La plus importante de ce plan. Elle est présidée par Wálmaro Gutiérrez et contrôlée par le FSLN (Fond Sandiniste de Libération Nationale). Elle fera partie de la table de travail destinée à réviser la loi.
Justice	La deuxième plus importante pour ce plan. Elle est présidée par José Pallais et contrôlée par le PLC (Parti libéral constitutionnaliste). Elle s'occupe des aspects constitutionnels des lois.
Femme et famille	Elle est contrôlée par le PLC et présidée par Ana Julia Balladares. Elle se charge des thèmes sociaux, de l'amélioration et de la qualité de vie des familles (santé, éducation, logement).
Population, développement et municipalités	Elle est contrôlée par le FSLN et présidée par le social-chrétien Agustín Jarquín Anaya. Elle s'occupe des affaires municipales et intéresse les IMF d'un point de vue fiscal.

Les secteurs ont été caractérisés selon leur environnement d'activité, leurs intérêts ainsi que leur relation avec la solution apportée au problème. L'objectif de cette caractérisation consiste à identifier le niveau d'influence et de soutien souhaitable.

Tableau des relations entre acteurs et actions

Acteur	Décisions	Activité de plaidoyer	Niveau d'influence*	Niveau de soutien**	Intérêt de l'acteur
ASOMIF	Développer la loi IMF	Plaidoyer politique et consensus	A	3	Représente le secteur
Députés	Adopter la loi	Plaidoyer politique et analyses techniques	A	1	Consensus politiques
Fonctionnaires	Soutenir le secteur	Impact social et emploi	A	2	Intérêt social et anticrise
Partis	Obtenir des consensus internes	Lobbying et plaidoyer	B	1	Projection et Clientélisme
SIBOIF ⁴	Réglementer le secteur	Aval devant la Commission économique	A	2	Supervision progressive
BCN ⁵	Diriger le système	Aval devant la Commission économique	B	2	Contrôle du système monétaire
CONIMIPYME ⁶	Soutenir le secteur	Aval de l'impact de l'activité	C	1	Développe les micro et petites entreprises

* A = haute ; B = moyenne ; C = basse

** 1 = bas ; 2 = moyen ; 3 = haut

Les personnes clés ont été déterminées selon leur pouvoir de décision et l'influence politique, positive ou négative, dans le procédé de prise de décision relative à la proposition, ainsi que celles pour lesquelles le discours devra être différencié.

Alliés	Opposants	Indécis
Bayardo Arce Castaño (FSLN) (+)	Carlos Gadea (PLC) (-)	Agustín Jarquín Anaya (+)
Antenor Rosales (FSLN) (+)	Edwin Castro (FSLN) (-)	Maximino Rodríguez (PLC) (≈)
Wálmaro Gutiérrez (FSLN) (+)	Gustavo Porras (FSLN) (-)	Alba Palacios (FSLN) (-)

⁴ Superintendance des banques et autres organismes financiers du Nicaragua.

⁵ Banque centrale du Nicaragua

⁶ Conseil de la micro, petite et moyenne entreprise du Nicaragua.

14

Les acteurs principaux peuvent également être classés selon leur pouvoir de décision, d'action ou d'influence, qu'il soit positif ou négatif. Les acteurs détenteurs du pouvoir de décision, en priorité le Président de la République et les députés de l'Assemblée nationale, détiennent une autorité directe.

Détenteur du pouvoir de Décision	Détenteur du pouvoir d'Action	Détenteur du pouvoir d'Influence
Daniel Ortega (PdeR) (=)	Bayardo Arce (Assesseur GRUN)	Francisco López (Assistant PdeR) (+)
Francisco Aguirre (PLC)	Antenor Rosales (BCN)	Silvio Conrado (BCIE) (+)
José Pallais (PLC)	María Eugenia Sequeira (PLI/VCE)	María Dolores Alemán (PLC) (=)
Wálmaro Gutiérrez (FSLN)	Eduardo Montealegre (PLI/VCE)	Carlos Gadea (PLC) (-)

Il est également primordial de savoir comment persuader le détenteur du pouvoir décisionnel d'adopter la proposition et de déterminer les activités idéales et efficaces.

Tableau de stratégie de communication (discours/argumentation) pour les personnes clés.

Personne clé	Motivation personnelle	Intérêt politique	Conjoncture	Obtention de bénéfices	Connaissance de l'industrie
Daniel Ortega		X	X	Clientélisme politique	Moyen
Rosario Murillo		X		Clientélisme politique	Moyen
Bayardo Arce	X	X		Stabilité économique	Élevé

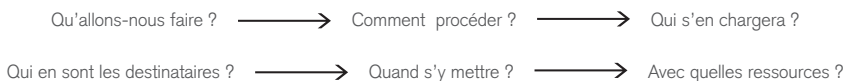
Avant de déterminer les différentes activités à suivre, une autoanalyse des forces et des faiblesses a été réalisée en tenant compte de divers aspects principaux.

Tableau d'autoanalyse participative répartie par critères clés.

Aspects clés	Forces	Faiblesses	Comment les surmonter ?
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la problématique 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de la loi • Connaissance de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de connaissance de la position de certains acteurs principaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter l'information • Visites personnelles • Envoi de témoignages.
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de convocation et d'alliances 	<ul style="list-style-type: none"> • Référent de l'industrie • Légitimité de l'association sectorielle • Représentativité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de gestion de certaines associations sectorielles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de visites aux associations sectorielles, partis et médias.

Une fois tous les éléments analysés (problème, proposition, solutions envisageables, représentation de pouvoir, voies d'influence, etc.), la dernière étape consiste à élaborer un plan d'action qui établit les activités spécifiques à réaliser, un chronogramme de celles-ci et le budget requis.

La première étape vise à répondre aux questions suivantes :



Pour y répondre, il convient de planifier des visites et réaliser des réunions de travail avec les acteurs principaux. Il faut également parvenir à se rapprocher des groupes affectés, directement ou indirectement, et travailler main dans la main avec les médias.


Le contenu du plan d'activités présenté ci-dessous n'est pas établi selon un ordre d'importance ou de manière chronologique. Il devra être complété par des dates, les ressources affectées ainsi que par les risques et obstacles qui rendent difficile la réalisation des activités et des objectifs.

Plan d'activités

Activités	Résultats	Indicateurs	Responsable	Date (2009)	Risques
Nommer des délégués à un groupe de travail	Augmentation de la capacité de négociation	Nombre de motions favorables	Conseil d'administration d'ASOMIF	14/07	Consensus insuffisant
Identifier les acteurs principaux	Caractérisation des acteurs principaux	Profil individuel des acteurs principaux	Équipes de travail	14/07	Manque d'effort dans la recherche d'informations
Créer des équipes de travail	Canaux de communication développés	Nombre de groupes organisés et plans de travail réalisés	Comité de plaidoyer	14/07	Temps disponible

Conclusion

L'exemple d'ASOMIF présente le plaidoyer politique tel un procédé stratégique qui fonctionne de concert avec la mission de l'association professionnelle, afin de solutionner un problème déterminé. Ce cas pratique offre un panorama général de tous les aspects et acteurs qui interviennent dans un tel processus. En impliquant les membres de l'association, non seulement les acteurs du secteur public se côtoient, mais de plus, les limites de prises de décisions publiques s'appliquent à tous les intéressés.

Dans ce type de plaidoyer, appelé « plaidoyer participatif », les IMF s'organisent pour se faire entendre auprès des autorités publiques (ou, auprès du législateur) .

Nota bene

Le plan de plaidoyer d'ASOMIF a été élaboré pendant l'année 2009 afin de faire face aux troubles régissant la microfinance au Nicaragua. En avril 2010, ASOMIF a obtenu le soutien de la banque mondiale, du fonds monétaire international et d'autres bailleurs pour trouver un cadre réglementaire favorable à la microfinance au Nicaragua. Ce soutien est surtout dû à l'inquiétude des instances internationales et des IMF représentées par ASOMIF suite à la crise de No Pago qui a débouché sur l'approbation par l'Assemblée nationale d'une loi moratoire. Cette loi restructure les dettes sur une période de 5 à 10 ans et fixe le taux d'intérêt à 16 %. ASOMIF continue de faire pression sur l'Assemblée nationale et le pouvoir exécutif afin d'éviter l'application de la loi moratoire qu'ils considèrent comme anticonstitutionnelle.

LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS UNE ORGANISATION : AISFD-CI COTE D'IVOIRE

Cyrille Tanoé, directeur exécutif, AISFD-CI

Cadre général

La gestion des connaissances ou Knowledge Management, peut être appréhendée comme étant l'ensemble des méthodes et techniques permettant de recueillir, capitaliser, exploiter et diffuser des connaissances entre les membres d'une organisation, en particulier les savoirs générés par l'organisation elle-même ou acquis de l'extérieur en vue d'atteindre un objectif fixé.

Ce concept né au cours des années 1980 est le résultat de plusieurs observations. En effet, au sein des organisations modernes, l'on constate que l'information qui peut prendre la forme de savoirs, de savoir-faire, de brevets, de stratégies, de technologies, etc., est la principale richesse. Ce constat est encore plus saisissant dans les organisations au fonctionnement traditionnel, où l'information utile est détenue essentiellement par les employés, avec tous les aléas que cela peut comporter (mutation, départ à la retraite, démission, licenciement...). Tout ceci pose le problème de la pérennisation de l'information du moment où celle-ci, acquise et accumulée par l'organisation, n'est ni conservée ni transmise correctement. En outre, le flux d'informations disponibles pour les membres d'une organisation est si important qu'il leur est difficile de trouver rapidement les plus pertinentes. D'où la nécessité de mettre en place un mécanisme à même d'apporter une réponse adaptée à ces différentes préoccupations, à savoir la « Gestion des Connaissances ».

Enjeux et objectifs

Pour une organisation, le véritable enjeu réside dans :

- La performance de l'organisation liée à la motivation du personnel ;
- Les gains de la valeur de l'organisation liée à l'augmentation du capital de connaissance ;
- La conduite de l'innovation, notamment en termes de rapidité des réponses apportées aux demandes des membres ou partenaires ;
- La capacité des organisations à nouer des alliances et partenariats dans le contexte de mondialisation économique, c'est-à-dire à organiser des pôles de compétence sur les territoires, en mettant en commun des compétences et connaissances, et surtout à les concrétiser dans leur mise en œuvre sur le terrain.

Il s'agit principalement de :

- La diffusion de l'excellence au sein de l'organisation ;
- La capacité à prendre de meilleures décisions ;
- La réduction des cycles de décision ;
- La réduction de la subjectivité ;
- Le développement de la capacité d'innovation.

La connaissance au sein de l' AISFD-CI

La vision de l'Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (AISFD-CI) porte essentiellement sur la professionnalisation du secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire. L'association ivoirienne a mis l'accent sur la gestion des connaissances comme un moyen adéquat d'atteindre cet objectif. En effet, le fonctionnement de cette organisation est assuré par différents services au sein desquels les employés développent leurs compétences, savoirs et savoir-faire pour l'exécution efficiente des tâches qui leur sont confiées.

Ainsi, de manière pratique, la gestion des connaissances à l' AISFD-CI se traduit par l'échange d'informations et le partage d'expérience entre les différents acteurs. Concrètement, ces échanges ont lieu au cours des réunions hebdomadaires (comité de direction), des rencontres avec les partenaires. Ils s'étendent aux différents organes constitutifs que

sont le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance et l'Assemblée Générale et sont consignés dans des rapports et documents qui constituent des bréviaires pour tous.

Il s'agit notamment de :

- **Compte rendu de réunion périodique du Conseil d'Administration (CA)**, qui fait le récapitulatif des principales décisions prises lors des sessions, ainsi que des grandes orientations arrêtées pour la bonne marche de l'interprofession. Cela permet à toutes les personnes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la structure d'être au fait de la vision et des objectifs poursuivis par l' AISFD-CI.
- **Rapport périodique du Conseil de surveillance (CS)** : ce document fait la lumière sur la gestion administrative mais surtout financière de notre structure à des moments précis. Il permet aussi bien aux employés, qu'aux membres des différents organes (CA, AG) d'avoir une idée de la gestion effectuée par l'organe exécutif de l'association.
- **Rapport annuel d'activité** : ce document retrace tous les événements et toutes les opérations qui se sont déroulés au cours de l'année. Remis à chaque institution de microfinance membre, il leur permet de savoir, suivre et comprendre le fonctionnement et l'évolution de leur organisation.

En outre, les membres du personnel de l' AISFD-CI dans l'exécution de leurs tâches et s'appuyant sur leurs compétences, savoirs et savoir-faire conçoivent un certain nombre de documents qui servent de bases de données et de manuels de référence à la disposition de toutes autres personnes, constituant ainsi pour l'organisation une valeur ajoutée certaine.

Comme exemple, nous pourrions citer :

- **Le manuel de procédures administratives et financières** : c'est le guide pratique de l'interprofession, il explique toutes les procédures et les mécanismes utilisés pour l'organisation, le fonctionnement, le contrôle et le suivi des différents services qui composent l' AISFD-CI.
- **Les rapports d'étude diagnostique du secteur** : ils font l'état des lieux de la microfinance en Côte d'Ivoire, par une analyse des caractéristiques, de l'évolution, des faiblesses, des atouts, ou encore, des perspectives de ce secteur.
- **Les rapports techniques de formation** : document faisant le point de l'organisation, du déroulement des sessions de formation et mentionnant les différents acteurs y ayant pris part, tout comme les thèmes abordés.

- **Les documents de suivi des performances** : comme son nom l'indique, il sert de baromètre pour les IMF. Leurs résultats sont en effet comparés aux normes édictées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), comparaison qui permettent de déduire entre autre le niveau de rentabilité et bien d'autres ratios permettant d'atteindre la pérennité des IMF.
- **Les fiches statistiques pour le site** : elles permettent d'avoir des informations statistiques actualisées sur les IMF, concernant par exemple le nombre de client, l'encours de crédit, l'encours de dépôt, le total bilan, la couverture géographique, etc.

De plus, l'ouverture au monde de l'AISFD-CI, par le biais des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et internet principalement, est un atout considérable. En effet, par ce moyen, de même qu'avec son bulletin d'information dénommé « Microfinance Infos » qu'elle publie à l'intention de ses membres, de différents acteurs du secteur et du public, l'AISFD-CI donne à chaque employé ainsi qu'aux IMF membres la possibilité de s'enrichir des connaissances et expériences de personnes appartenant au même corps de métier, et ainsi apporter de façon efficiente des réponses aux préoccupations soulevées, pour la satisfaction des membres de l'interprofession.

De surcroît, le personnel dispose d'une documentation assez intéressante, provenant des partenaires techniques et financiers, des instances de régulation et également des institutions de microfinance, et qui porte sur les innovations dans le secteur (les **notes focus** provenant du Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) sur divers thèmes liés à l'univers de la microfinance ; des **livrets d'information** publiés par Appui au Développement Autonome (ADA) ; les **rapports d'étude** effectuées par les organisations nationales et internationales sur le secteur de la microfinance, toutes choses qui lui permettent d'affûter ses connaissances et qui pourront ainsi être capitalisées pour le rayonnement de la structure.

Enfin, une méthode managériale axée sur le partage de l'information entre tous les membres du personnel, ainsi que la transversalité des compétences des employés, permet à la structure de continuer de fonctionner correctement même en l'absence d'un de ses membres, puisque le personnel dans son ensemble est au même niveau d'information.

Conclusion

Le contexte de plus en plus complexe et innovant dans lequel évoluent les organisations est tel que pour leur survie, celles-ci sont contraintes de mettre les ressources humaines au centre de leur projet de création de valeur. Dès lors, une politique managériale mettant au cœur de son action ce concept de gestion des connaissances, ne pourra que constituer le levier de développement et de l'instauration de la notion « qualité » dans une organisation de services comme l' AISFD-CI, nous en sommes convaincus et c'est ce à quoi nous nous attelons 🍷

LA FORMATION ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS : CONSORTIUM ALAFIA BÉNIN

Ignace Dovi, directeur exécutif, Consortium ALAFIA

Evolution de l'offre de formation

La formation est un des principaux services que peut proposer l'association ALAFIA du Bénin à ses membres. Le volet formation fait partie intégrante de la mission de l'association portant sur le renforcement des capacités des membres à offrir les services de microfinance au regard des meilleures pratiques. En dehors de l'assistance technique et de l'information sur la gestion du risque crédit (centrale de risques), la formation constitue le troisième service apporté aux membres. De deux ateliers de formation en 1998 pour les IMF béninoises, le Consortium ALAFIA a réalisé en 2008, soit 10 ans après, 30 ateliers de formation dont deux ateliers de formation des formateurs. Ce résultat a été possible grâce à la mise en œuvre du cadre stratégique de développement du service formation élaboré par le Consortium ALAFIA et l'assistance des partenaires techniques et financiers. L'offre de formation a été diversifiée pour répondre à la plupart des besoins de formation exprimés par les IMF et par les autres parties prenantes de la microfinance, à savoir, les banques, le personnel judiciaire et parajudiciaire et les autorités communales. Le Consortium ALAFIA a élaboré des modules de formation pour répondre aux besoins des IMF qui sont exportés dans les autres pays d'Afrique. Pour avoir été l'un des meilleurs partenaires institutionnels du CGAP, le Consortium ALAFIA qui compte le plus grand nombre de duplications et de personnes formées sur les modules du CGAP a reçu le Trophée du CGAP en janvier 2009.

Mobilisation des expertises

La stratégie appliquée est la valorisation des compétences locales. Il faut être un technicien chevronné dans une IMF et avoir des habiletés en animation de formation d'adultes pour espérer être formateur du Consortium ALAFIA. Le mode de mobilisation comporte trois étapes : (i) la sélection de candidature sur dossier, (ii) la participation à une formation des formateurs et (iii) l'étape de certification suite à l'animation assez concluante de deux sessions successives de formation sur le thème retenu. A la sélection de candidature sur dossier, les éléments recherchés sont d'abord la formation de base du candidat et son expérience en microfinance. Le candidat retenu sur sélection de dossier suit obligatoirement la formation des formateurs organisée sous la supervision du CGAP. Lorsque les résultats sont concluants, il participe à l'animation de deux sessions de formations au cours desquelles il est supervisé et évalué. A cette dernière étape, lorsque les résultats sont satisfaisants, il est certifié sur le thème. L'on recherche lors des animations, la capacité de l'élève formateur à domestiquer le contenu des modules du CGAP élaborés sous standards internationaux. L'engagement de la hiérarchie des élèves formateurs est obtenu pour faciliter leur gestion une fois retenus. Les honoraires des formateurs suivent une grille élaborée de concert entre le Consortium ALAFIA et les formateurs.

Collecte des besoins et mobilisation des participants

La collecte des besoins de formation, occupe une place centrale dans les activités de formation du Consortium ALAFIA. Elle permet de connaître les attentes des IMF en formation et la méthodologie à utiliser pour les satisfaire. Depuis 2004, elle se réalise par des entretiens avec le personnel des IMF organisé par corps de métiers sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail quotidien. Les résultats des entretiens permettent l'élaboration du planning annuel avec un accent sur les besoins prioritaires. Des modules sont élaborés pour les nouveaux besoins. Le planning annuel de formation précise les thèmes, les périodes de réalisation, les lieux et les frais d'inscription. Il est diffusé dans toutes les IMF. Une cérémonie est parfois organisée en début d'année pour lancer les activités de formation. Les membres sont invités à manifester l'intérêt pour les thèmes de formation auxquels ils pourront participer. Un suivi est fait pour s'assurer de leur participation.

Développement de modules de formation

Pour la satisfaction de nouveaux besoins de formation en microfinance, le Consortium ALAFIA a développé des modules de formation en impliquant les techniciens expérimentés en microfinance et les formateurs certifiés. Sept étapes sont retenues dans le processus de développement de nouveaux modules de formation. Il s'agit de :

- (i) La pertinence du besoin de formation en microfinance qui ne peut être satisfait par les modules existants,
- (ii) L'organisation d'un atelier de définition du contenu (objectifs et sessions) du nouveau module de formation à développer pour répondre au nouveau besoin de formation en microfinance,
- (iii) La rédaction de l'avant projet de module de formation sur la base des résultats de l'atelier d'échange par un formateur certifié
- (iv) La relecture de l'avant projet de module de formation par d'autres formateurs certifiés du Consortium ALAFIA,
- (v) La finalisation de l'avant projet de module de formation sur la base des recommandations faites par le groupe de relecteurs, ce qui permet d'avoir le projet de module de formation,
- (vi) Le projet de module de formation est soumis à l'appréciation des participants de la première session de formation animée sur la thématique et
- (vii) La finalisation du module de formation par l'intégration des observations des participants.

Les modules développés jusqu'à ce jour ont connu la même appréciation des participants que les cours du CGAP. Avec le développement de nouveaux modules, le Consortium ALAFIA a densifié son offre de formation. Aujourd'hui plus d'une quarantaine de modules de formation sont disponibles contre huit en 2002.

Financement des formations

Depuis sa création, les actions de formation ont toujours été financées par des appuis de partenaires jusqu'en 2006. La période 2000-2006 a connu un fort soutien de la Banque Mondiale à travers le Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP). Ce soutien a permis l'acquisition de matériaux de formation et la prise en charge de certains coûts liés à l'organisation des formations. Mais conformément à son cadre stratégique,

le Consortium ALAFIA n'a pas voulu laisser une atmosphère de gratuité des formations dans l'esprit de ses membres et de tous les autres acteurs intéressés par ses formations. C'est pourquoi, malgré la subvention de la Banque Mondiale, les IMF ont toujours été appelées à payer des frais d'inscription. Toutefois, ces frais d'inscription étaient très inférieurs aux coûts des formations, mais ils visaient deux objectifs. Le premier était d'habituer les IMF à payer les frais de participation aux formations et avoir la culture de paiement au cas où il n'aurait pas d'autres subventions. Le deuxième objectif était de mobiliser des ressources pour l'autofinancement de l'association en cas d'arrêt des apports financiers des partenaires. Cette vision a permis au Consortium ALAFIA de continuer à réaliser ces formations en l'absence de toute subvention. Depuis 2007, le Consortium ALAFIA ne reçoit plus de subvention pour les formations mais continue à développer/faire fonctionner son service formation avec le même engouement. Le nombre de participation par atelier n'est pas toujours le même qu'au moment des subventions mais le nombre d'ateliers n'a pas connu de baisse drastique. A ce jour, les activités de formation du Consortium ALAFIA s'autofinancent. Les frais d'inscription couvrent les charges liées à l'organisation des formations et dégagent un excédent pour renforcer la pérennité de l'association.

6.000 professionnels formés en dix ans

Depuis 2000, plus de 6000 cadres et dirigeants d'IMF du Bénin et de l'Afrique ont été formés par le Consortium ALAFIA à travers plus de 100 ateliers de formation et de formation de formateurs. Les thèmes de ces formations touchent tous les domaines d'activités des IMF : Gestion des clients, Gestion des ressources humaines, Comptabilité, Analyse financière, Gestion de l'Épargne, Trésorerie, Gouvernance, OHADA⁷, Code Civil, etc. S'ajoutent à cette palette les demandes de formation ponctuelles émanant des IMF ou de certains partenaires souhaitant apporter leur appui au secteur de la microfinance.

Le Consortium ALAFIA devient alors un prestataire et propose ses services de formation. Parmi les contrats les plus importants qui illustrent cette nouvelle dimension des activités de formation, on peut citer le « Millennium Challenge Account Bénin » (MCA-Bénin) mis en place dans le cadre du Projet Accès aux Services Financiers (PASF) dont les formations courent sur la période 2008-2011, ou le contrat convenu avec l'« Association of Microfinance Institutions in Rwanda » (AMIR) pour la formation des cadres et dirigeants d'IMF du Rwanda en 2008 à travers huit ateliers de formation. Aujourd'hui, le Consortium ALAFIA est une référence en matière de formation des IMF. Le CGAP l'a consacré ainsi en lui décernant en 2008 le Prix du Meilleur Partenaire Institutionnel du Programme CAPAF⁸ en termes de nombre de personnes formées, de nombre d'ateliers organisés,

⁷ Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires : système de lois des affaires et d'institutions exécutantes adopté par 16 pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale.

⁸ Programme de renforcement des capacités en Afrique francophone.

26

de nombre de formateurs certifiés. Le Consortium ALAFIA a également lancé le Programme International de Formation en Microfinance dénommé « Programme de formation ALAFIA » dont la première édition tenue à Cotonou a mobilisé pendant trois semaines 17 cadres d'IMF et de projet de microfinance provenant du Tchad, du Congo, de la Centrafrique, des Comores, de Madagascar, etc.

Perspectives

Le Consortium ALAFIA s'est donné comme objectif pour les années à venir de renforcer son leadership en matière de formation en microfinance au Bénin et ailleurs en Afrique. Cela passe d'abord par :

- L'appropriation par les IMF du Référentiel des Métiers et des Compétences en Microfinance qui permettra de donner des bases solides aux actions de formation du Consortium ALAFIA. Ce document doit permettre de corriger les disparités entre les titulaires d'un même poste pour mieux assimiler les notions diffusées au cours des formations afin de s'assurer d'un grand impact ;
- L'opérationnalisation du fonds de formation : ce fonds doit permettre au Consortium ALAFIA de disposer des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des actions de formation de façon durable. Le mécanisme de ce fonds consiste à placer des fonds en Dépôt à Terme (DAT) dont les intérêts contribueront au financement des formations. A travers ce fonds, c'est le souci d'avoir des formations à moindre coût pour toucher le plus grand nombre d'agents d'IMF qui ne sont pas encore touchés par les formations.
- La construction du Centre Régional de Formation en Microfinance constitue une perspective qui viendra consacrer tous les efforts et bons résultats du Consortium ALAFIA dans la définition d'une offre de formation crédible, bien imprégnée des réalités et en phase avec la demande pour le Bénin et pour l'Afrique.

Le Consortium ALAFIA se propose de construire une réponse endogène au déficit de professionnalisation dans les IMF en Afrique en accord avec son ambition pour la construction d'une expertise africaine en microfinance au service de la réalisation de l'inclusion financière à travers l'accès d'un plus grand nombre d'africains aux services financiers.

Conclusion

Les associations professionnelles en microfinance peuvent faire de leur offre de formation un service essentiel au développement et à la consolidation des IMF. Aujourd'hui, grâce au dynamisme des activités de formation du Consortium ALAFIA, il ne sera pas erroné d'affirmer que les IMF béninoises disposent des outils essentiels à la bonne gestion au quotidien de leurs activités mais également pour faire face aux défis qui sont les leurs. Cela se traduit par un grand attachement au respect de la réglementation, à la satisfaction des clients, à l'innovation dans l'offre des produits, à la prise de conscience sur la nécessité de disposer de ressources humaines épanouies, etc. Il est vrai que des dysfonctionnements et des entraves existent, mais le dispositif est précisément là pour doter les IMF des capacités à corriger ce qui peut l'être à travers la formation.

Les associations professionnelles en microfinance peuvent également faire de leur offre de formation une source de revenus pour renforcer leur viabilité financière. Si le Consortium ALAFIA continue de fonctionner et de tenir ses engagements, c'est grâce aux formations qui lui procurent les ressources financières nécessaires à son fonctionnement. Pour cela, il faut que ces approches soient partagées par tous les acteurs de l'association, les IMF, les cadres, les formateurs qui dans leurs gestes de tous les jours doivent militer en faveur d'une offre de formation de qualité. Cette offre doit s'imprégner de toutes les notions commerciales nécessaires au positionnement d'un service de formation ■

28 L'INNOVATION DE PRODUITS DANS LA PERSPECTIVE D'UN RÉSEAU RÉGIONAL

Iván Gutierrez, directeur exécutif, REDCAMIF

L'importance de l'innovation en microfinance

Par nature, la microfinance surgit comme une innovation en soi, telle une alternative aux systèmes financiers traditionnels qui n'atteignent pas les tranches les plus pauvres de la population. Depuis toujours l'innovation est une composante essentielle de la microfinance, ce qui a permis d'élargir son étendue et son importance grâce à la spécialisation et à la diversification de la gamme de produits et services financiers pour les différentes tranches de la population.

L'innovation en microfinance permet entre autres :

- i) D'augmenter l'étendue des services et produits financiers offerts aux micros et petits entrepreneurs et donc de réduire les risques ;
- ii) D'accroître la capacité de compétitivité sur les marchés actuels ;
- iii) De positionner les institutions dans de nouveaux marchés ;
- iv) D'outrepasser les barrières de la compétitivité grâce aux mêmes produits sur les mêmes marchés (signaux diffus de surendettement) ;
- v) D'apprécier les avantages technologiques afin d'obtenir une meilleure efficacité et d'atteindre parfois des économies d'échelle ;
- vi) De repositionner la stratégie vers de nouveaux marchés ;
- vii) De dynamiser le portefeuille vers un roulement et une rentabilité plus accrue ;
- viii) D'accélérer et de renforcer l'impact social ;
- ix) De générer la synergie nécessaire entre services financiers et non financiers et ;
- x) D'accroître les sources de financement avec une approche orientée vers les produits, services, programmes ou projets spécifiques.

Les étapes et la fonction des réseaux de microfinance dans le soutien à l'innovation

Les réseaux en tant qu'entités de deuxième et troisième niveaux constituent un chaînon essentiel dans l'identification de nouveaux produits, services, de nouvelles chaînes de valeur, procédés, méthodologies, marchés potentiels, financements : en résumé, d'une série d'éléments qui répondent aux questions du « que faire » de la microfinance et en quoi les réseaux détiennent un rôle prépondérant principalement dans le plaidoyer politique, la diffusion d'information et la promotion de la microfinance.

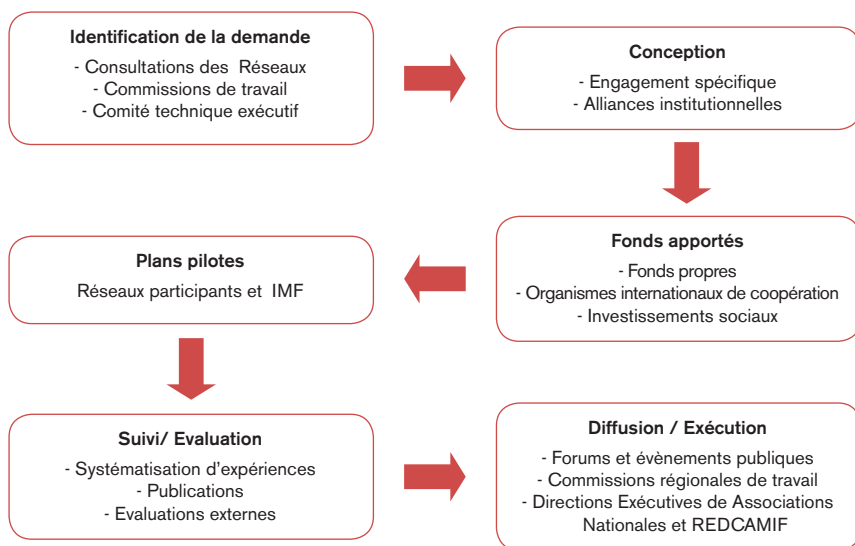
En partant de ce principe, les réseaux, considérés comme des stimulateurs et promoteurs de l'innovation, possèdent une série d'avantages qui mènent au procédé d'innovation et le rendent plus efficace. Par exemple :

- Une vision globale du marché et de ses tendances qui leur confère la capacité de prévoir les opportunités et les menaces ainsi que d'identifier les espaces communs dans un environnement compétitif.
- Appliquer les économies de marchés aux procédés d'innovation (réduire les coûts élevés d'innovation).
- Réduire la courbe d'apprentissage pour les membres dont les capacités d'investissement sont réduites. Une partie du rôle des réseaux de microfinance consiste à réduire les brèches entre les institutions affiliées.
- Augmenter la capacité de négociation des membres grâce à des pourvoyeurs de fonds et de services (compagnies d'assurance, entreprises de technologie). Dans ce cas précis, les réseaux de microfinance doivent servir de liens et de catalyseurs entre les bailleurs et les IMF.
- Générer des espaces pour structurer les plans pilotes grâce à des méthodes adaptées de suivi et d'évaluation.
- Créer les espaces pour l'apprentissage mutuel (échanges, leçons apprises, Commission, CTE (comité technique exécutif)).
- Systématiser les expériences grâce à des sources d'information fiables et directes.
- Diffuser entre les affiliés les résultats des évaluations.
- Promouvoir l'ampleur de couverture des innovations ou de la massification si le marché le supporte.
- Communiquer amplement et publiquement sur l'innovation à la suite de l'écrémage du marché.

Procédé d'innovation du point de vue de REDCAMIF

Le procédé commence par l'**identification de la demande**. Celle-ci s'obtient principalement grâce à des mécanismes de consultation et de va et vient constants avec les IMF et les réseaux de la région et ce, par le biais d'instances créées à ces mêmes fins: l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, le Comité technique exécutif, les Commissions de travail et les ateliers d'échange spécialisés dans des domaines spécifiques.

Procédé d'innovation depuis REDCAMIF



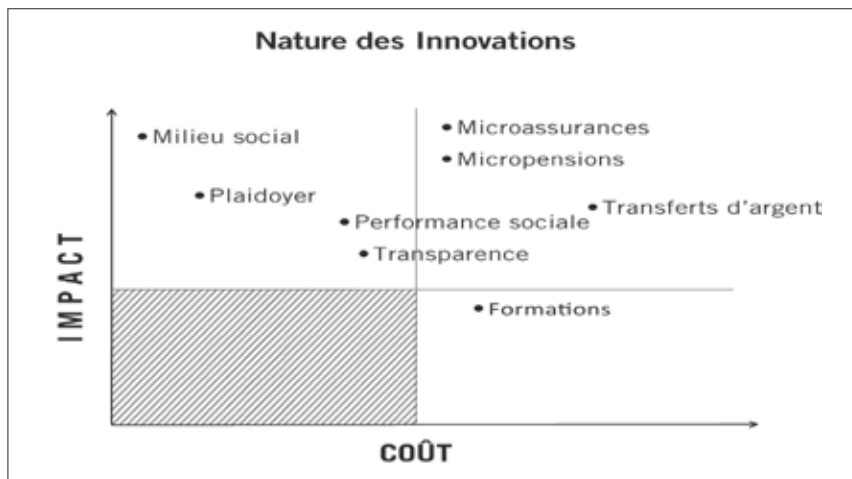
Dans cette partie du procédé, il faut prendre en compte les aspects tels que les coûts, la viabilité technique, financière, les aspects du marché et juridiques afin de mettre en œuvre des produits innovants dans le secteur.

Une fois le produit d'innovation clairement identifié, l'étape suivante consiste à créer de manière formelle la proposition technique et financière. Toutefois, en cas de création de nouveaux produits et services, il a fallu inclure des éléments de contrôle en raison des caractéristiques des cadres réglementaires d'Amérique centrale. La clé de la réussite dans cette partie du processus a été la présence de spécialistes au niveau régional.

L'étape suivante est constituée par **la recherche de ressources** nécessaires à la promotion du produit innovant conçu. Cette recherche se réalise généralement grâce aux fonds propres de REDCAMIF, des associations nationales, des IMF affiliées et au soutien d'organismes de coopération et d'investisseurs sociaux désireux de promouvoir des thèmes spécifiques.

Un autre aspect essentiel est l'**élaboration des plans pilotes** qui entraînent la participation équitable des IMF affiliées aux associations nationales en accord avec le réseau régional.

Il en ressort que, en plus de conserver le principe de REDCAMIF de maintenir l'équité et la participation démocratique, les IMF et les associations nationales se voient obligées de prendre activement part au processus d'innovation.



L'**exécution de l'initiative** d'innovation entraîne l'endossement d'un rôle de suivi qui implique non seulement REDCAMIF mais aussi les spécialistes chargés du suivi. Les associations nationales deviennent des acteurs essentiels dans le suivi des activités en cours. La diffusion des avancées et des résultats obtenus est réalisée selon les divers événements de portée régionale qu'organise constamment REDCAMIF.

32

L'**évaluation** est le procédé final. Elle inclut la systématisation et l'évaluation externe. Dans la plupart des cas, les résultats obtenus serviront de base pour la mise en œuvre de la phase de massification.

Les facteurs de coût et temps constituent un élément essentiel dans le processus général. Les réseaux de microfinance possèdent un large choix de possibilités de promotion de l'innovation qui vont des produits et services financiers aux clients jusqu'aux améliorations des procédés et des systèmes au sein des institutions et réseaux de microfinance affiliés. De la même manière, la promotion de l'innovation dépend des ressources existantes et des capacités propres d'innovation des réseaux.

Conclusion

Soucieuse d'intégrer l'innovation à la base de ses activités, REDCAMIF est parvenu à créer un mécanisme qui facilite le processus de mise en œuvre et de suivi. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur certains aspects clés, tels que : la structure organisationnelle du réseau, sa capacité de plaider au niveau régional, l'acquisition au niveau national et régional de la légitimité du réseau comme interlocuteur privilégié du secteur de la microfinance, les ressources humaines disponibles et enfin, la capacité des réseaux affiliés à exécuter les activités inhérentes au processus ■

ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX DE MICROFINANCE : COMMENT RESTER PERTINENT AU SEIN D'UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Mehr Shah, analyste financière, PMN

L'association nationale des institutions de microfinance « Pakistan Microfinance Network» (PMN ou Réseau), était à l'origine un groupe informel de professionnels du secteur lorsqu'elle a été créée en 1997.⁹ Au cours des premières années d'existence de l'association, les membres fondateurs ont mis à disposition leur personnel et leurs bureaux pour permettre au Réseau de fonctionner à partir d'un budget réduit, tout en coordonnant le dialogue et les opportunités de formation continue entre ses membres.

Depuis, le Réseau a parcouru un long chemin: personnel, logements et moyens de financement informels ont été remplacés par un cadre institutionnel fonctionnant grâce à un groupe de sept collaborateurs employés à temps plein et avec un budget annuel d'environ 800 000 USD¹⁰ (en 2008). Au fur et à mesure que le Réseau a vu sa taille et ses ressources augmenter, une transition s'est opérée au niveau de la nature des activités entreprises et de leur progression.

D'une certaine manière, l'orientation que prend un réseau est déterminée par l'environnement dans lequel il évolue. Ainsi, il ne fait aucun doute que PMN a profité de l'image positive véhiculée par le secteur de la microfinance au Pakistan. Depuis 2000, ce secteur est en effet devenu l'outil politique « préféré » du gouvernement pakistanais. Cette « préférence » a produit un impact non négligeable sur les intervenants à tous les niveaux : bailleurs de fonds, professionnels, investisseurs, prestataires d'assistance technique. Cependant, il ne faut pas oublier les membres et la direction de PMN dont les nombreuses décisions pertinentes ont permis au Réseau de répondre efficacement aux besoins du secteur et de conserver un rôle prépondérant dans un environnement qui a tendance à évoluer très rapidement.

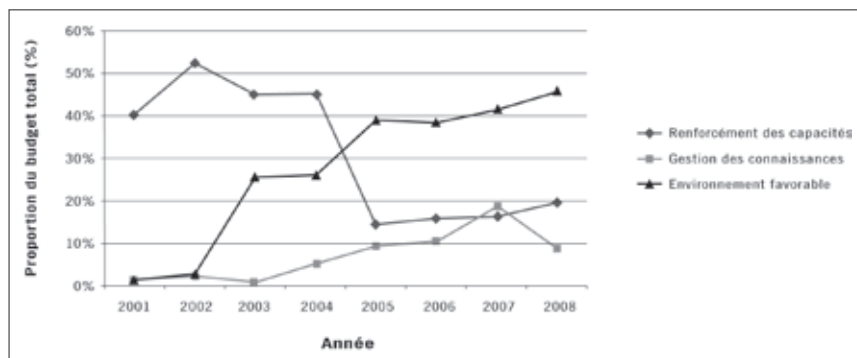
⁹ Le « Pakistan Microfinance Network » (PMN) a été enregistré officiellement auprès de l'Autorité des marchés financiers pakistanais (Securities and Exchange Commission of Pakistan) en 2000, en vertu de la loi sur les sociétés. Auparavant le PMN était connu par ses 12 membres fondateurs sous le nom de « Microfinance Group, Pakistan » (MFG-P).

¹⁰ Taux de conversion utilisé : 1 USD = 80 PKR.

Le présent article a pour objet de raconter l'histoire d'une décision stratégique majeure de PMN qui lui a permis de se positionner en tant que réseau mondialement reconnu pour sa contribution au développement et à l'évolution du secteur de la microfinance locale : il s'agit du « menu des services ».

Le « menu des services » lui-même a évolué au cours du temps. Depuis la création du Réseau, ses activités ont été orientées selon trois axes de travail principaux - établissement d'un environnement favorable, renforcement des capacités, et gestion de connaissances. Bien que cette classification n'ait pas changé, la priorité accordée à chacun de ces axes ainsi que les activités qui en découlent ont beaucoup évolué d'année en année. Comme le montre clairement le **graphique 1**, la proportion des fonds alloués au renforcement des capacités a été réduite pour passer de plus de 50 % du budget total de 2002 à moins de 20 % du budget de 2008. Cette diminution est due à la nouvelle orientation donnée par PMN qui a souhaité se concentrer sur l'établissement et l'entretien de relations académiques devant lui permettre de présenter la microfinance comme une filière source d'emploi, et ainsi de stimuler l'embauche au sein des prestataires de microfinance (PMF).¹¹ Précédemment, l'attention était restreinte à la formation du personnel des PMF membres et non membres. Cette réorientation a été motivée par le fait que les formations censées améliorer les performances des PMF, leur pérennité financière et leur efficience ne montraient pas de réelle efficacité ; en effet le nombre de PMF concernés par ces formations entre 2000 et 2004 n'a pas progressé. Qui plus est, ces formations étaient fortement subventionnées. Une part importante du budget était allouée au provisionnement des formations. En 2004-2005, la direction de PMN a invité les PMF membres à débattre sur la question. Ainsi, il a été convenu qu'une nouvelle approche devait être adoptée pour développer le renforcement des capacités.

Graphique 1: Axes de travail du PMN et enveloppes budgétaires



Source : données financières révisées du « Pakistan Microfinance Network » (exercices 2001-08).

¹¹ Le terme « prestataire en microfinance » (PMF) est un terme générique utilisé pour toutes les structures proposant des services de microfinance au détail, c'est-à-dire des institutions fournissant des services financiers à une clientèle à bas revenus. Ce terme comprend ainsi tous les intervenants de type banque et autres qui constituent la branche « micro » de la finance.

Le Réseau a étendu son axe de travail « environnement favorable » aux trois segments de l'industrie (macro, méso, et micro) plutôt que de se limiter aux IMF (micro). Il s'est également engagé à prendre la responsabilité du développement de structures de soutien au secteur voulant améliorer le fonctionnement du segment micro ; de telles initiatives comprennent, par exemple, la création d'une centrale de risques et l'élaboration d'un code de protection des consommateurs. Ces activités destinées à promouvoir un environnement favorable ont absorbé plus de 50 % du budget de PMN en 2008.

Quant aux activités de l'axe de travail « gestion des connaissances », celles-ci se sont développées également. Avant 2005, elles étaient concentrées sur l'initiative de PMN en faveur de la transparence financière, et entreprises en étroite collaboration avec le « Microfinance Information eXchange » (le MIX). Elles constituaient pour PMN l'outil principal devant lui permettre d'établir sa crédibilité au niveau national et international. Les résultats positifs qu'ont produits ces activités ont encouragé PMN à étendre le cadre d'application de cette initiative en y incluant un nouvel élément, celui de la performance sociale¹². S'y ajoutent les nombreuses publications qui ont été créées pour donner des informations plus variées et plus pertinentes sur le secteur¹³. Ainsi, cet axe de travail ne comprend plus seulement la production en série de rapports, mais il apporte également une réflexion sur la façon d'améliorer l'accessibilité et l'applicabilité de connaissances. Ces dernières sont diffusées lors de tables rondes, conférences ou présentations, ainsi que sur un portail Internet doté de logiciels désignés permettant aux PMF et autres utilisateurs intéressés de rechercher des données.

Deux facteurs ont conduit à prendre de nouvelles décisions sur les services proposés dans le cadre du « menu des services » : premièrement, l'état du secteur de la microfinance, et deuxièmement, l'avantage comparatif de PMN. La courbe du cycle de vie du secteur a profondément influencé le type de services proposés par PMN. Parmi les transitions qui se sont opérées, il convient de mentionner la croissance rapide des actions de sensibilisation, l'entrée de nouveaux acteurs spécialisés en microfinance, l'intérêt du gouvernement pakistanais pour les politiques traitant de la microfinance et l'entrée d'investisseurs à vocation commerciale. Ces transitions montrent toutes que le secteur a quitté le stade initial de son cycle de vie, et l'on s'accorde à dire qu'il se trouve désormais dans une phase de croissance et de diffusion générale. Le **tableau 1** présente les transitions importantes qui se sont produites dans la microfinance pakistanaise et les conséquences sur l'offre de services de PMN.

¹² Cette initiative doit mener à la création d'une publication annuelle (très semblable à la « Pakistan Microfinance Review ») assurant le suivi des performances sociales de ses PMF.

¹³ La série « MicroWATCH » a été lancée en 2006 et la série « MicroNOTE » en 2007.

36

Le second facteur à l'origine de ces changements dans l'offre de services est l'avantage comparatif reconnu de PMN : les informations sur les membres sont disponibles en permanence. En effet, pour devenir membre du Réseau les candidats doivent être prêts à partager avec PMN les données relatives à leur structure. La mise à disposition de ces données a permis à PMN de développer sa publication phare : la « Pakistan Microfinance Review » (PMR) - et d'étendre sa sphère de recherche. En conservant et en développant cet axe de travail, PMN a renforcé son influence dans le cadre des discussions portant sur les politiques ; PMN est désormais le seul acteur du secteur à fournir des informations qui soient aussi approfondies, variées et pertinentes dans le temps. C'est aussi pour cela que le Réseau s'est distingué des autres conseillers fiscaux et instituts de recherche, lesquels tendent à se concentrer sur certaines institutions ou groupes pairs, ou sur certains aspects du secteur (dépôts, notations institutionnelles, etc.) L'interaction opérée entre ces axes de travail, et plus particulièrement entre la recherche et les actions de plaidoyer, n'est pas restée cantonnée aux seuls membres du Réseau ou à sa direction.

Tableau 1 : Evolution du secteur et modifications du « menu des services » de PMN


Phase	Transition	« Menu des services » de PMN
1997 – 1999		Ateliers de formation latérale Discussions entre pairs (membres uniquement) Indicateurs de performance générés
2000 - 2004	Engagement du gouvernement pakistanais et de la Banque centrale (SBP) Microfinance reconnue dans le rapport sur la stratégie de réduction de la pauvreté (PRSP) Ordonnance sur les IMF, 2001	Renforcement des capacités Formation Mises en situation au niveau international Environnement favorable Conférences Documents de prises de position Gestion des connaissances Rapport sur les indicateurs de performance (Partenariat MIX)

		Renforcement des capacités Formation vs. mise en relation académique
		Environnement favorable Tables rondes (publics ciblés) Gestion des performances sociales
2005 - 2007	Croissance de la zone de couverture Programmes spécialisés Accès aux fonds commerciaux Transition des politiques (« accès à tous » vs. « éradication de la pauvreté ») Diversification des produits	Gestion des connaissances Logiciel de recherche de données MicroWATCH Données analytiques nouvelles du PIR, produits nouveaux (CPRs, PTRs) Nouvelles publications (MicroWATCH, MicroNOTES)
		Renforcement des capacités Formation universitaire sur la microfinance Relations université – PMF membres (conférences, salons pro.)
2008 - 2009	Aperçu des obstacles à la croissance (emprunts multiples, chevauchement)	Environnement favorable Stratégie de relations publiques Indicateurs de performance Centrale de risques Code de protection des consommateurs
		Gestion des connaissances Portail Internet spécialisé en MF Logiciel de recherches de données PMR Ouverture d'un bureau de distribution des publications du CGAP

PMN a su rester flexible au fil des années et maintenir une offre de services peu coûteuse répondant aux besoins du secteur en optant pour une structure épurée. Bien que les effectifs n'aient cessé d'augmenter, au fil du temps, PMN a pris le parti de fonctionner comme un facilitateur plutôt qu'un simple exécutant pour les nombreuses initiatives du secteur. Ainsi, PMN a pris l'initiative dans les débats traitant de problématiques variées, en sollicitant experts et consultants pour l'exécution de projets pour lesquels il ne possède pas les ressources en interne. Cette approche a permis au Réseau d'allouer une partie plus importante de son budget annuel aux activités fonctionnelles. L'enveloppe budgétaire des activités non fonctionnelles est passée de 57 % du budget total en 2001 à 26 % en 2008.

Conclusion

Il ressort des propos précédents que les réseaux de microfinance doivent travailler sur plusieurs fronts pour conserver leur pertinence. En résumé, ils doivent :

- Observer le secteur et réadapter leur offre de services en fonction des évolutions du secteur :
 - o Cycle de vie du secteur
 - o Segments du secteur
- Etre à l'écoute de leurs interlocuteurs (les membres surtout, mais aussi ceux de l'extérieur)
- Ne pas perdre de vue les intérêts du secteur dans le processus de prise de décisions
- Conserver une structure épurée (et faire appel à des experts si nécessaire) 

LA GOUVERNANCE COMME BASE DE TRANSPARENCE ET DE CONCURRENCE SAIN : L'EXEMPLE DE CMA CAMBODGE

Sopheha Hoy, secrétaire générale, CMA

La gouvernance constitue un des piliers du fonctionnement d'une association de microfinance. En effet, la viabilité de l'organisation dépend non seulement de sa pérennité financière, mais aussi d'une organisation efficiente et transparente, acceptée par tous les intervenants. On peut définir la gouvernance comme le socle à partir duquel les décisions sont prises mais également à partir duquel les décisions prises sont mises en œuvre. Cela suppose que l'ensemble des intervenants soit impliqué et que les structures nécessaires, qu'elles soient formelles ou informelles, aient été mises en place pour aboutir à la décision et à sa mise en œuvre.

Le présent article retrace le parcours effectué par l'Association de Microfinance du Cambodge (CMA - Cambodia Microfinance Association) dans l'amélioration de sa structure organisationnelle et sa gouvernance au cours des dernières années.

Structure de la gouvernance

La gouvernance de CMA est bâtie sur une structure possédant une vision et une mission claires. Cette structure est constituée d'une assemblée générale de 48 membres représentant les 19 IMF affiliées. De plus, CMA compte neuf administrateurs, six employés, quatre comités et trois clubs. Chaque organe possède ses responsabilités propres.

Assemblée générale

L'assemblée générale représente le niveau de prise de décision le plus élevé de CMA. Elle se réunit chaque année pour discuter des opérations et des activités futures de CMA, approuver les révisions statutaires, identifier les problèmes ayant un impact sur le secteur

40

camboïdien de la microfinance et définir des stratégies pour les résoudre. Les responsabilités spécifiques de l'assemblée consistent à :

- Approuver les modifications statutaires et la dissolution de l'association proposées par le conseil d'administration ;
- Elire un nouveau conseil d'administration à la fin de chaque mandat ;
- Réviser et discuter des rapports de progression établis par le conseil d'administration ainsi que le rapport d'audit pour chaque mandat ;
- Approuver les plans stratégique et budgétaire conformément aux demandes du conseil d'administration.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration représente le deuxième niveau de responsabilité. Les neuf administrateurs qui composent le conseil d'administration se rencontrent chaque trimestre pour discuter des problématiques et tenter de les résoudre, ainsi que pour examiner et approuver les politiques opérationnelles, financières et de ressources humaines de l'association professionnelle. Les responsabilités spécifiques du conseil d'administration consistent à :

- Approuver et modifier les politiques et procédures conformément aux demandes du secrétariat général ;
- Approuver les plans d'actions et budgets annuels conformément aux demandes du secrétariat général.

Secrétariat général

Le secrétariat général prend en charge les aspects opérationnels et de mise en œuvre de CMA. Cet organe élabore le plan d'affaires, fournit des services à ses membres tels que : la formation, le travail de plaidoyer avec le législateur, les bailleurs de fonds et les investisseurs, le développement de relations nationales et internationales, les échanges d'expérience entre les membres pour la diffusion des meilleures pratiques, ainsi que toutes autres tâches selon les besoins des membres. Les responsabilités spécifiques de l'assemblée consistent à :

- Préparer les plans stratégique et budgétaire conformément aux demandes du conseil d'administration ;
- Préparer les politiques et procédures avant soumission au conseil d'administration ;
- Rédiger les rapports financiers et de progression avant soumission au conseil d'administration ;

- Diriger les opérations quotidiennes de l'association ;
- Rechercher des sources de financement auprès des bailleurs de fonds et investisseurs ;
- Gérer les fonds et contrôler l'actif et le patrimoine de CMA ;
- Organiser les assemblées générales, les réunions du conseil d'administration, des comités et des clubs ;
- Organiser des ateliers et formations conformément aux besoins des membres ;
- Organiser des réunions d'échange pour le partage des meilleures pratiques.

Comités et clubs

Une des spécificités de CMA réside dans les différents comités et clubs que l'association a créés au fil du temps :

1- Le comité d'audit s'assure de la gestion transparente et correcte des transactions financières quotidiennes de CMA en conformité avec les politiques et statuts de l'association. Ce comité se réunit tous les trimestres ainsi qu'en séances extraordinaires si besoin.

2- Le comité de formation évalue les besoins en compétences du personnel des institutions membres et élabore les programmes de formation correspondants afin de contribuer à leur réussite et à la pérennité du secteur de la microfinance au Cambodge. Ce comité se réunit tous les trimestres ainsi qu'en séances extraordinaires si besoin.

3- Le comité de plaidoyer travaille concrètement avec les parties prenantes, notamment les instances gouvernementales et législatives, afin de résoudre tout problème susceptible d'empêcher la croissance en douceur des institutions de microfinance. Ce comité se réunit tous les trimestres ainsi qu'en séances extraordinaires si besoin.

4- Le comité marketing et informatique assure la promotion d'une utilisation efficace de l'informatique et mène des actions de sensibilisation auprès des parties prenantes internes et externes en vue d'une meilleure transparence. Ce comité se réunit tous les trimestres.

5- Le club CEO établit de bonnes relations entre IMF. Ce club se réunit deux fois par an pour discuter de certains problèmes et identifier les causes principales. Il développe une stratégie pour solutionner le problème identifié et la présente au conseil d'administration pour son approbation. Après l'accord du conseil, les membres s'engagent à appliquer les mesures prises. Les membres du club CEO sont sélectionnés parmi les équipes diri-

geantes des IMF. Des réunions extraordinaires peuvent être organisées pour aborder des problématiques spécifiques.

6- Le club financier participe à l'établissement de relations au sein du secteur en donnant aux acteurs l'occasion d'établir un contact lors de rencontres diverses, sociales et professionnelles, organisées au sein du secteur de la microfinance du Cambodge. Cela permet de partager les meilleures pratiques en matière de gestion comptable/financière, de définir les problèmes d'application des normes et politiques nationales et internationales (Standards internationaux de comptabilité (IAS), Standards cambodgiens de comptabilité (CAS), standards cambodgiens de reporting financier (CFRS), réglementation de la banque centrale (NBC), loi fiscale), ainsi que des institutions elles-mêmes. Ce club se réunit trois fois par an selon un calendrier convenu mutuellement. Les membres de ce club sont sélectionnés parmi les responsables et directeurs financiers des IMF.

7- Le club Ressources humaines est chargé de rendre la gestion des ressources humaines des IMF plus efficace et plus professionnelle en encourageant les directeurs de ressources humaines (DRH) à se rassembler pour partager les meilleures pratiques, définir des problématiques, élaborer des stratégies pour y répondre, ainsi qu'à faire évoluer la législation du travail et la réglementation du gouvernement (dénommé également « PRAKAS »). Ce club se réunit trois fois par an, selon un calendrier convenu mutuellement. Les membres de ce club sont sélectionnés parmi les DRH des IMF ou des responsables ayant une fonction similaire.

L'implication forte des membres à travers les clubs et comités est un des facteurs de la croissance réussie de CMA. Cette implication renforce l'idée que l'association appartient effectivement à ses membres, lesquels sont directement et régulièrement impliqués dans diverses problématiques choisies par eux-mêmes, ce qui profite non seulement à l'association mais aussi à chacun des membres. La création de CMA a contribué à former une véritable culture du partage et de l'échange d'informations entre les IMF cambodgiennes.

Regrouper des membres caractérisés par leur diversité sous un même toit : un défi

La CMA compte actuellement 19 membres, répartis en trois catégories : huit IMF de petite taille dont les portefeuilles de prêt en cours sont inférieurs à 3 millions d'USD ; trois IMF de taille moyenne dont les portefeuilles de prêt en cours sont compris entre 3 millions et 10 millions d'USD ; huit IMF de grande taille dont les portefeuilles de prêt en cours sont

supérieurs à 10 millions d'USD. CMA a décidé de répartir ses membres dans ces trois catégories dans un souci de concurrence équitable et de réussite commune sur le long terme, et afin de renforcer le secteur de la microfinance au Cambodge. Les cotisations d'adhésion sont calculées d'après la taille du portefeuille: une petite IMF paie 750 USD par an, une IMF moyenne 1 000 USD et une IMF de grande envergure paie 1 600 USD. Les cotisations sont collectées en versements trimestriels.

Une des plus grandes réussites de CMA est d'avoir su répondre aux défis posés par la diversité de ses membres. Cela a été possible grâce à l'organisation d'un atelier annuel sur la concurrence saine. Les objectifs de ces ateliers consistent à :

- (1) réfléchir sur les avancées opérées dans le secteur,
- (2) renforcer l'esprit d'équipe, et
- (3) améliorer la façon de travailler pour surmonter les défis et poursuivre le développement.

L'ensemble des IMF, tous niveaux hiérarchiques confondus, ainsi que certaines banques et certains législateurs, parmi lesquels la banque centrale (NBC) et le ministère de l'Économie et de la Finance (MEF) sont invités à participer à cet atelier de deux jours sur la concurrence saine. L'ordre du jour qu'expose le représentant de la NBC dans son discours d'ouverture reflète le processus de prise de décision au sein de la microfinance cambodgienne. Le représentant de CMA, quant à lui, présente les projets menés par CMA et le secteur cambodgien de la microfinance afin que tous les participants perçoivent la situation de la même façon. Les participants sont ensuite invités à rejoindre les groupes de discussion pour définir les principales problématiques et priorités, et pour définir la stratégie de résolution des problèmes. A l'issue du deuxième jour, les participants adoptent une vision commune puis terminent l'atelier par une soirée de clôture.

Cet atelier de deux jours permet aux participants de comprendre :

- L'impact du manque d'éthique ;
- Comment mieux communiquer ;
- Les nouveaux défis qui se profilent à l'horizon ;
- L'importance de s'accorder sur une nouvelle optique et une nouvelle façon de travailler pour relever les nouveaux défis.

L'atelier sur la concurrence saine permet, entre autres, d'élaborer un plan stratégique non seulement pour CMA mais aussi pour le secteur cambodgien de la microfinance dans son

ensemble. Cinq problèmes communs ont été identifiés au cours de cet atelier, ainsi qu'un plan stratégique permettant de les résoudre. Ces travaux ont abouti à la signature d'une convention sur la concurrence saine par tous les membres. Le tableau suivant présente en détail les problèmes et les actions nécessaires pour les résoudre :

N°	Problème	Plan d'action
1	Concurrence déloyale	- Toutes les IMF doivent respecter le code d'éthique et le code de conduite.
2	Prêts multiples	- Toutes les IMF doivent renforcer les capacités de leur personnel pour s'assurer qu'il est en mesure de faire un travail efficace. - Création d'une centrale de risques.
3	Taux d'intérêt	- Toutes les IMF facturent des taux d'intérêt conformément au marché libre et s'assurent que leur croissance est durable. L'utilisation de taux d'intérêts bas n'est pas permise car cela affecte l'ensemble du secteur.
4	Partage des informations	- Organisation, au niveau régional, de réunions auxquelles sont conviés tous les dirigeants d'agences d'IMF exerçant dans la même région pour partager leurs expériences et leurs connaissances, ceci afin de définir les problèmes principaux et d'élaborer des stratégies pour les résoudre.
5	Ressources humaines	- Lorsqu'elles débauchent du personnel issu du secteur, les IMF sont tenues d'informer l'ancien employeur dans le but d'entretenir de bonnes relations et être responsables envers leur personnel.

Transparence

La bonne gouvernance se reflète à travers les différents niveaux de l'association, tant au niveau de sa structure organisationnelle que de la facilité qu'ont les membres à se l'approprier. CMA a donc élaboré des procédures nécessaires pour garantir la transparence de ses activités vis-à-vis de ses membres, des bailleurs de fonds, du gouvernement, des partenaires, etc. parmi lesquelles :

- Elaboration d'une politique RH pour le recrutement, la motivation, le renforcement des capacités et l'évaluation des performances du personnel ;
- Elaboration d'une politique financière comprenant le plan comptable, la hiérarchisation du processus de prise de décision ainsi que la gestion de l'actif et du patrimoine de CMA ;
- Conduite d'un audit interne sur une base annuelle et d'un audit externe destiné à une diffusion publique ;

- Développement d'un site Internet relié à tous les sites de ses membres, des organes législatifs, des bailleurs de fonds et du Mix Market ;
- Publication et diffusion d'un rapport annuel aux membres, bailleurs de fonds et parties prenantes principales ;
- Publication d'une newsletter semestrielle pour les membres, intervenants extérieurs et parties prenantes principales.

Conclusion et leçons apprises

Au cours des dernières années, CMA a acquis une certaine expérience dans la façon d'optimiser sa structure organisationnelle et sa gouvernance, notamment :

- En développant une vision, une mission et un objectif clairs et conformes aux besoins des membres ;
- En développant une structure organisationnelle et en définissant la tâche spécifique à chaque entité ;
- En établissant de bonnes relations entre CMA et ses membres, les instances législatives et de réglementation ;
- En fournissant des services adaptés aux exigences de ses membres ;
- En impliquant les membres dans l'élaboration du plan stratégique visant à renforcer la microfinance au Cambodge;
- En établissant une certaine confiance et une reconnaissance entre les membres ainsi que l'ensemble des acteurs de la microfinance, notamment les bailleurs de fonds et autres parties prenantes ■

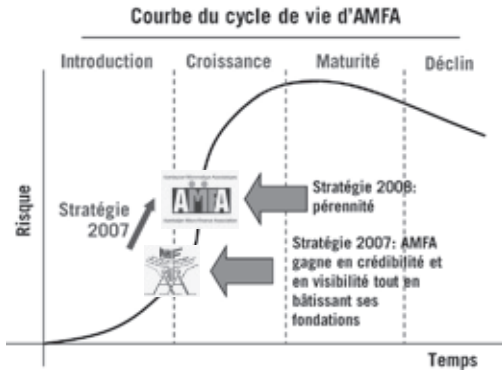
46 ATTEINDRE L'AUTONOMIE ET LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRES : LE CHEMIN D'AMFA AZERBAÏDJAN

Jhale Hajjiyeva, directrice exécutive, AMFA

Elaboration d'un plan stratégique pour l'autonomie et la pérennité

Dans le cadre des débats sur l'élaboration d'une stratégie commune aux institutions membres d'AMFA menés en 2006 avec l'aide d'une consultante externe, les notions d'autonomie et de pérennité n'étaient que rarement mentionnées. En tant que dirigeante, j'étais préoccupée par le fait qu'AMFA demeurerait dépendante des agences de coopération présentes à Bakou. En effet, que se passerait-il si le gouvernement américain (ou un autre gouvernement) commencerait à se retirer d'Azerbaïdjan ? L'optique adoptée par le conseil d'administration voulait que l'association vive sur l'argent versé par ces organisations. Cependant, c'était là une vision à court terme qui ne faisait que semer le trouble. N'ayant aucun pouvoir sur son budget, l'association risquait de se retrouver dans l'incapacité d'élaborer sa propre stratégie. Cela signifiait que les fondateurs d'AMFA n'avaient pas pris conscience du risque encouru en cas de réduction du financement, or l'association ne disposait que des cotisations pour couvrir ses dépenses. Les cotisations étaient versées par les IMF membres qui, elles-mêmes, vivaient des fonds octroyés par les bailleurs. Pour devenir autonome et pérenne, AMFA a dû se doter d'une stratégie. C'est ainsi qu'est née la stratégie « d'autonomie et de pérennité » d'AMFA qui, à l'époque, était dirigée par un directeur exécutif (moi-même) et un directeur financier. L'association manquait cruellement de personnel et de ressources. J'avais le sentiment que ce manque donnait à lui seul une raison pour mettre en œuvre un plan stratégique. Si l'organisation n'abordait pas les questions stratégiques essentielles, les années passeraient et il me serait impossible de prouver aux agences de coopération et aux bailleurs de fonds privés que nous avons profondément influencé la microfinance en Azerbaïdjan.

En 2008/2009, AMFA se concentre sur sa pérennité



AMFA doit s'atteler à poser des fondations solides pour continuer sa croissance.

En tant qu'organisation, AMFA est dans la phase de croissance de son cycle de vie

AMFA est encore dans la phase de croissance de son évolution. Elle doit donc se concentrer sur:

Une stratégie de pérennité et d'autonomie afin de bien gérer la croissance du nombre de membres.

La gestion de ses fonds de roulement mensuels.

Optimiser ses structures et s'assurer que ses indicateurs de performance sont liés à la performance de son personnel pour susciter les comportements désirables.

L'édition de rapports sur ses données financières et sa progression trimestrielle pour promouvoir les meilleures pratiques et la transparence auprès de tous les membres.

Le plaidoyer, qui deviendra une composante majeure de sa stratégie.

Une approche ciblée sur tous les projets principaux afin de garder son personnel et de développer les compétences de celui-ci.

Segmentation des adhésions

C'est avec le soutien de notre consultante que nous avons commencé à traiter la question. La première étape était de segmenter les adhérents et de comprendre en détail les profils de chaque segment. L'association était constituée de 22 organisations membres; chaque catégorie d'IMF avait des besoins différents et distincts. Cela exigeait non seulement d'identifier les besoins communs du groupe mais de distinguer ceux sur lesquels l'AMFA devait se concentrer.

Je pensais qu'il était nécessaire de s'éloigner de l'approche selon laquelle « tout doit plaire à tout le monde ». Nous avons mis en place une mission définissant le rôle d'AMFA comme celui de « [renforcer] la capacité des institutions de microfinance et de promouvoir une action collective efficace pour défendre les intérêts de la communauté de la microfinance ». C'est sur cette base que les objectifs d'AMFA ont été fixés. Un des objectifs principaux de la planification stratégique était d'analyser les membres existants et de comprendre en détail leurs besoins spécifiques. En 2007, AMFA était composée de 22 membres, surtout des grandes

IMF. C'était donc la clientèle première vers laquelle nous devons nous soucier. Nous devons augmenter le nombre d'adhésions de grandes IMF. Ce segment croissait rapidement et essayait de mieux en mieux sa réputation tant au niveau national qu'international.

La planification stratégique est essentielle à la pérennité d'AMFA

Après de nombreux débats au sein de panels spécialisés et de réunions du conseil, la consultante et moi-même avons élaboré une stratégie d'ensemble pour AMFA : « Promouvoir et développer les meilleures pratiques et la pérennité de nos membres et soutenir nos adhérents dans le contexte dynamique de la microfinance ». La déclaration de mission d'AMFA montrait ce qu'était l'association et plus particulièrement ce qu'elle n'était pas.

Les trois piliers du plan stratégique d'AMFA

Nous avons ensuite identifié les différentes façons dont AMFA pouvait offrir une valeur différenciée à ses membres. Ce faisant, AMFA n'introduirait pas seulement de nouvelles façons de générer des recettes récurrentes, mais elle deviendrait une force majeure dans le secteur de la microfinance. Lors des travaux effectués pour élaborer le plan stratégique en parlant avec les membres, le conseil d'administration et les agences de coopération externes, nous avons identifié trois piliers stratégiques pour AMFA.

Le premier pilier de notre stratégie consiste à développer des produits et services innovants, générateurs de revenus et correspondant à l'évolution de la demande des IMF membres. Parmi ces produits figurent le programme national de stages, lequel vise à développer le capital humain dans le domaine d'agents de crédits – programme de certification intitulé « Certified International Professional Accountant » (CIPA) -, et des services d'évaluation de benchmarking du marché tels que des études sur le genre.

Le deuxième pilier vise à poursuivre les programmes de formation continue pour ses membres. Il tend à mettre en relation les IMF avec les programmes de formations internationaux présents en Azerbaïdjan et à l'étranger, à organiser des conférences internationales à Bakou, ainsi qu'à lancer des formations de formateurs avec le concours d'experts internationaux en microfinance. Ces actions ont mené AMFA à conclure des partenariats stratégiques avec des organismes internationaux de formations tels que le CIPA EN, le Banyan Global et la Microfinanza Rating.

Enfin, le troisième pilier de la stratégie doit faire d'AMFA un expert dans le domaine de la microfinance et un organisme de plaidoyer pour les IMF. Pour atteindre ce but, AMFA doit gagner en visibilité sur la scène internationale en sollicitant les bailleurs de fonds internatio-

naux et les investisseurs privés, tant pour elle-même en tant qu'organisation que pour ses adhérents. Pour ce faire, je me suis concentrée sur des partenaires clés d'AMFA tels que BP Regional Development Initiative, PNUD, Eurasia Foundation, EBRD, OIKOCREDIT, USAID et ICCO pour le financement d'études sur l'impact social et le marché de la microfinance. Enfin, AMFA avait besoin de rehausser son profil sur le marché international. L'atout majeur d'AMFA sur les marchés des capitaux internationaux était la qualité de ses informations. Les bailleurs de fonds, agences de coopération et investisseurs privés nous demandaient souvent des informations sur le marché azéri pour comprendre les tendances, l'impact de la microfinance sur le développement social et sur la composition de la clientèle des IMF. Nous avons donc développé des analyses tels que l'évaluation de l'impact social, l'étude sur les indicateurs sociaux et l'évaluation de l'impact de la microfinance, ainsi que des rapports de matrice qui passent en revue les actifs de chaque IMF membre, la croissance d'année en année et la composition de la clientèle.

Tous ces efforts ont permis à AMFA de gagner en crédibilité au sein du secteur, auprès des bailleurs de fonds internationaux et des marchés privés cherchant à investir en Azerbaïdjan. Les trois piliers stratégiques ont été essentiels pour qu'AMFA puisse garder le cap. Cependant mon problème le plus important, en tant que dirigeante, était celui des fonds de roulement, nécessaires au versement des salaires et à l'exécution des opérations quotidiennes, étant donné que notre financement dépendait principalement des projets en cours. Le développement de nouveaux produits et services payants pour les adhérents s'est révélé un élément primordial pour maintenir un flux régulier de trésorerie.

Après le développement du plan stratégique, un plan de mise en œuvre sur cent jours a été formulé. Le but de ce plan de cent jours était d'aider la dirigeante que j'étais à fixer et à surveiller les dates importantes pour l'application de la nouvelle stratégie d'AMFA. Mes résultats étaient facilement vérifiables par le conseil d'administration et les membres, et surtout par moi-même, le plus important. La transparence et la visibilité jouaient un rôle majeur dans la recherche de soutien auprès des principaux groupes. Le tableau de bord prospectif est devenu notre feuille de route et nous a menés à la réussite.

Aux 3 piliers stratégiques d'AMFA s'ajoute un nouvel aspect: la pérennité



Observations majeures

But des 3 piliers stratégiques

- Poser les fondations et orienter les actions d'AMFA pour les 3 prochaines années;
- Permettre une utilisation efficace et efficiente de son budget annuel;
- Guider les opérations quotidiennes.
- La pérennité d'AMFA s'est rajouté comme "première pierre";
- Le plaidoyer s'ajoute aux éléments du pilier expertise.

Un plan stratégique ciblé : les résultats d'AMFA

AMFA sur la scène internationale

AMFA s'est vue décerner le prix du « Réseau de l'année 2007 » lors du sommet mondial des Réseaux de microfinance organisé par le réseau SEEP à Washington DC. AMFA a aussi établi des relations avec le MIX Market (une plateforme d'information sur la microfinance fonctionnant par Internet au niveau mondial), et avec International Finance Corporation (IFC), un groupe de la Banque mondiale, et est devenue un participant majeur dans les conférences sur la microfinance de par le monde. En un an, AMFA est devenue un conseiller incontournable pour d'autres associations de microfinance internationales d'Asie Centrale et du monde entier qui souhaitent obtenir des conseils sur les meilleures pratiques. Tous ces efforts ont permis à AMFA de gagner en crédibilité auprès des bailleurs de fonds internationaux tout en attirant les détenteurs de capital risque cherchant à investir en Azerbaïdjan. Plus important encore, AMFA a rehaussé son profil et les activités menées dans les domaines mentionnés précédemment ont permis de responsabiliser l'organisation pour amener du changement dans le pays à travers le plaidoyer politique.

Nouvelle marque et nouvelle image pour AMFA : professionnalisme

La stratégie commerciale d'AMFA faisait partie intégrante de la stratégie générale de l'association. Le développement de stratégies de marque (branding) et de communication (marketing) a permis à AMFA de rehausser son profil sur le marché. De nombreuses initiatives ont permis à AMFA de bien se positionner sur la scène internationale : élaboration de brochures présentant les grands traits de la stratégie et des politiques d'AMFA et de documents marketing annonçant les prochaines conférences ; développement de programmes de stages et de certification ; création d'un site Internet professionnel (www.amfa.az) faisant la promotion de ses produits et services, avec des liens vers le plan stratégique d'AMFA et ses membres, et annonçant les prochaines formations.

Quelques mots pour finir...

J'espère qu'en ayant lu cet article, le lecteur retiendra que l'élaboration d'un plan stratégique ne consiste pas seulement à faire un exercice une fois dans l'année et à le ranger dans un placard pour ne le ressortir qu'un an après. Il s'agit d'une discipline à laquelle tout dirigeant, quel que soit le secteur dans lequel il exerce, doit se tenir lorsqu'il prend des décisions dans l'exercice quotidien de ses fonctions. Le chemin d'AMFA est un bon exemple. Le plan stratégique d'AMFA n'a pas seulement redéfini et restructuré le secteur de la microfinance en Azerbaïdjan mais il a aussi redéfini la façon dont l'association se perçoit elle-même. C'est désormais une organisation qui se concentre sur son autonomie et sa pérennité plutôt que sur sa dépendance vis-à-vis des agences de coopération. Désormais en mesure de pourvoir à ses propres besoins, AMFA peut prendre les décisions qui lui conviennent le mieux et organiser ses activités en tenant compte du marché national et international ■

BWTP NETWORK : LES PARTENARIATS EN MICROFINANCE

Jamie Bedson, représentant régional Asie, FDC Singapore

Alors que le secteur de la microfinance ne cesse de croître à l'échelle internationale, une tendance se dégage au niveau des institutions de microfinance : désormais, les IMF cherchent à dépasser la seule offre du microcrédit pour proposer une gamme vaste de produits et services financiers tels que l'épargne, l'assurance, les transferts d'argent, les régimes de retraite et les services de paiement.

Pour ce faire, les IMF innovent en établissant des relations avec les banques et autres sources de fonds pour étendre leur terrain de prospection, et avec les compagnies d'assurance et sociétés de transfert d'argent pour diversifier leur gamme de produits et services. Si la microfinance a toujours été liée à la prestation de services tels que la couverture santé et l'éducation, les IMF se montrent de plus en plus innovantes dans l'utilisation des crédits susceptibles de faciliter les conditions d'accès à leur gamme de produits, notamment les télécommunications, l'énergie solaire et le biogaz, l'eau et l'assainissement.

Dans la majorité des cas, il est important pour les IMF de conclure des partenariats efficaces qui leur permettent de se concentrer sur leur métier principal, celui de proposer des services financiers durables et abordables à leurs clients tout en répondant à la demande de produits et services. Dans un contexte de concurrence accrue, la capacité des institutions à identifier, établir et gérer leurs relations avec les parties externes, et à former des partenariats avantageux pour chaque partie deviendra un facteur de plus en plus important pour leur survie.

Cependant les partenariats et alliances stratégiques ne sont pas la panacée dans toutes les circonstances : ils peuvent recéler de gros risques ; ils peuvent exiger des compétences en gestion que les partenaires peuvent ne pas avoir ; leur établissement et leur maintien peuvent exiger beaucoup plus de temps et de ressources qu'il n'y paraît. Cela dit, si les circonstances le permettent et s'ils sont mis en œuvre correctement, les partenariats peuvent se montrer fort utiles au développement du secteur et permettre de répondre à la demande de la clientèle.

La croissance des partenariats

Dans le secteur de la microfinance, un des défis majeurs qui se pose pour l'établissement et le maintien de partenariats équitables pour les deux parties - lesquelles sont souvent des partenaires non traditionnels - est le processus pour y parvenir ; celui-ci peut exiger des compétences autres que celles qui existent actuellement au sein des IMF, des banques traditionnelles ou du secteur privé. Ces compétences comprennent la négociation, la gestion, le savoir-faire technique, la formation et l'éducation, la connaissance des clients et le développement de produits. Les objectifs et la nature de ces partenariats sont aussi variés que le sont les partenaires, parmi lesquels figurent les banques, IMF, ONG, associations communautaires, agences gouvernementales et autres entités exerçant dans les secteurs financier et non financier. Voici quelques exemples de partenariats :

- En Inde, Indonésie, Vietnam et Sri Lanka, les banques commerciales et nationales concluent des partenariats avec divers partenaires non traditionnels - bureaux de poste, points de vente et autres partenaires non financiers, groupes d'auto-assistance et associations communautaires - pour étendre considérablement leur couverture dans les zones rurales.
- Aux Philippines, au Bangladesh, en Inde et en Indonésie, les sociétés de télécommunications concluent des partenariats avec les banques et IMF en zones rurales, ce qui permet à ces dernières de rendre leurs services de microfinance plus accessibles moyennant des frais généraux et des coûts réduits pour les clients.
- En Inde, 30 millions de personnes ont accès à la micro-assurance grâce, en grande partie, aux partenariats conclus entre des compagnies multinationales d'assurance et les IMF de la région.
- Aux Philippines, en Indonésie et au Bangladesh, la population accède à des services bien plus variés, notamment les transferts d'argent de leur famille à l'étranger, grâce aux sociétés de transfert d'argent qui font le lien avec les produits d'assurance, d'épargne, etc. ; les produits proposés sont donc de meilleure qualité.
- Au Sri Lanka, en Inde, aux Philippines et au Bangladesh, des partenariats sont conclus entre les prestataires en microfinance et les fournisseurs et détaillants en énergie pour faciliter l'accès à l'énergie, ce qui améliore les conditions sanitaires et augmente la productivité des petites et moyennes entreprises.
- Les projets d'alimentation en eau et d'assainissement au Bangladesh et en Asie du Sud-Est ont recours à la microfinance.

La nature des partenariats en microfinance

Le changement de perception de la microfinance, d'une initiative discrète de développement à une composante à part entière du secteur financier, est un aspect majeur de l'évolution du secteur de la microfinance. Cela influence la façon dont les IMF perçoivent les partenariats et comprennent ce terme. Le mot « partenariat » est très fréquent et très répandu, il est interchangeable avec des termes tels que « alliance stratégique », « collaboration », « liaison » et bien d'autres encore ; ils décrivent tous la relation entre deux parties ou plus. Dans le métier du développement en particulier, le terme « partenariat » est souvent utilisé pour décrire des relations contractuelles moins formelles et indique souvent une relation où le transfert de fonds ou les connaissances passent des agences de développement aux IMF, en sens unique. Il est donc nécessaire de différencier les « partenariats de développement », où les gains et avantages sont rarement partagés mais passent plutôt d'une agence à une IMF, et les « partenariats ou alliances stratégiques », où l'IMF et les institutions partenaires retirent toutes deux des avantages économiques et financiers de la relation.

Quelle que soit la nature du partenariat, il est impératif que toutes les parties aient une compréhension claire de la relation dans laquelle elles entrent. Les présomptions de la part des IMF et des partenaires non traditionnels découlant d'interprétations divergentes sur la nature de leur « partenariat » peuvent mener à des difficultés et à des malentendus ultérieurs dans la relation. Ainsi, bien que les relations commerciales entre les agences de transfert d'argent et les IMF soient dénommées « partenariats », il s'agit plutôt, pour être plus précis, de relations contractuelles entre un fournisseur et un agent commercial.

Si l'on prend tous ces éléments en considération, on peut décrire l'idéal d'un partenariat en microfinance comme étant « une alliance entre deux parties différentes ou plus (exemple : banques, entreprises, organismes publics, IMF, ONG ou groupes communautaires) où les partenaires engagent des ressources pour relever un défi spécifique qu'aucune organisation seule ne peut réussir à surmonter. Les partenaires mettent en commun leurs ressources et compétences dans un souci de complémentarité et de synergie en fonction de ce qu'ils maîtrisent. Ils partagent les risques et les avantages de façon à ce que chacun d'eux - et leur clientèle - profitent équitablement de la relation ». Le partenariat ne se définit pas obligatoirement par les résultats en termes de bénéfices ou d'impact, mais par la nature de la relation entre les parties et les arguments avancés pour travailler ensemble.

Un rôle pour les réseaux : faciliter l'établissement de partenariats novateurs

Les réseaux de microfinance ont un rôle fondamental à jouer dans l'établissement de partenariats de microfinance en terme de renforcement des capacités des IMF, conduite de négociations menant à des partenariats entre les IMF et le secteur privé, et rassemblement de parties prenantes diverses grâce à leur pouvoir de convocation.

Le concours d'organismes externes et indépendants peut aussi s'avérer utile pour accélérer le processus de conclusion de partenariats, augmenter les chances de réussite et contribuer au renforcement des capacités. De nombreux partenariats sont établis selon les besoins du moment, ils impliquent souvent un partenaire sponsor qui amène ensuite d'autres partenaires en fonction de leurs connaissances et de leurs relations. Une approche plus systématique pourrait cependant permettre de définir plus clairement les objectifs du partenariat, de s'assurer que les bons acteurs sont invités à participer, et d'améliorer la cohésion entre les partenaires en termes de rôles et de responsabilités.

BWTP Network : un réseau à parties prenantes multiples

Pour aider les IMF à entreprendre les analyses et considérations nécessaires à l'établissement de partenariats, BWTP Network a élaboré un « Manuel du formateur en renforcement des capacités pour l'établissement de partenariats en microfinance »¹⁴ et conçu un modèle d'ateliers au cours desquels les enseignements sont dispensés. BWTP Network considère que les réseaux de microfinance, tant en interne qu'en externe, ont un rôle crucial à jouer dans le développement des partenariats dans une région donnée ; d'où l'idée des ateliers de formation.

La clé de la réussite des ateliers sur le partenariat repose sur l'attraction et l'engagement de dirigeants haut placés d'ONG et de banques privées, de représentants du gouvernement, et de divers professionnels de la microfinance (du siège et du terrain), qui se rassemblent pendant trois jours pour discuter de la plupart des problèmes principaux. Ayant un fort pouvoir de rassemblement au sein de leurs zones nationales, les réseaux sont bien placés pour sensibiliser les parties prenantes sur le potentiel de partenariats bien développés.

Bien que le fait de rassembler un panel aussi large de parties prenantes présente son lot de défis, cette manière de procéder se révèle efficace pour stimuler le dialogue non seulement entre les partenaires non traditionnels mais aussi à tous les niveaux de la hiérarchie. Bien que l'objectif initial des ateliers soit d'améliorer la capacité des IMF de petite et moyenne tailles, l'expérience a montré que les ateliers favorisent aussi le transfert des connaissances entre un éventail d'institutions bien plus large. La conclusion que l'on peut d'ores et déjà tirer des

¹⁴ Ce manuel (en anglais: Capacity Building for Partnerships in Microfinance Trainer's Manual) est publié par FDC et disponible sur le site de BWTP Network : www.bwtp.org.

56

ateliers est qu'il ne faut pas sous-estimer le bienfait du partage des connaissances et de la convivialité : le fait de rassembler des organisations de différents niveaux du monde de la finance ou de secteurs différents peut constituer un atout majeur dans la phase initiale de l'établissement d'un partenariat, le plus important étant de communiquer efficacement.

Ces rassemblements ont révélé que malgré l'augmentation du nombre de partenariats et d'alliances dans la région, la compréhension entre les IMF et le secteur privé est encore limitée en ce qui concerne leur perception respective de la direction que prend la microfinance, et son potentiel. D'autre part, l'intérêt relatif au renforcement des capacités comme outil de conclusion de partenariats ne cesse de croître.

La pierre angulaire de la stratégie adoptée par BWTP Network est de rassembler diverses parties prenantes autour d'une activité commune de renforcement de capacité qui permet de :

- Atteindre une meilleure compréhension entre les banques privées, d'autres entreprises du secteur privé et les IMF-ONG pour combattre les idées reçues sur la microfinance et les partenariats ;
- Réduire les divergences d'opinions entre les banques privées, les IMF-ONG et d'autres organisations sur le rôle et le potentiel des partenariats en microfinance ; et
- Sensibiliser les décideurs sur le potentiel que représente la diversité des partenariats dans un secteur mûr et qui connaît une évolution rapide.

Conclusion

Pour de nombreux métiers du secteur privé et du développement, la microfinance est un outil permettant d'étendre sa zone de prospection, un réseau livré clé en main composé de ramifications et de débouchés difficiles à atteindre, que l'on peut utiliser pour commercialiser un grand nombre de nouveaux produits et services. Cependant, on se rend déjà compte que la réussite du secteur de la microfinance repose sur la demande et une compréhension exacte des besoins du client - tout partenariat proposant de nouveaux produits ou services doit fonctionner selon ce principe. Les partenariats doivent donc être orientés vers la demande - cet aspect doit être mis en avant par les IMF dans toute négociation avec des partenaires potentiels. Quelles que soient les décisions prises par les IMF en matière de partenariat, sa réussite dépend de l'engagement à renforcer les capacités des organisations – IMF de petite taille surtout – à conduire les négociations et à conclure ce partenariat en vue d'un résultat équitable pour chacun. Bien que des efforts importants et constants soient effectués par les organisations en faveur de la croissance et du renforcement des capacités dans la microfinance en Asie, il y a encore du chemin à parcourir pour que les réussites et les échecs des partenariats conclus dans ce cadre soient partagés par le plus grand nombre et transmis au moyen d'un langage compréhensible par tous 🗨️

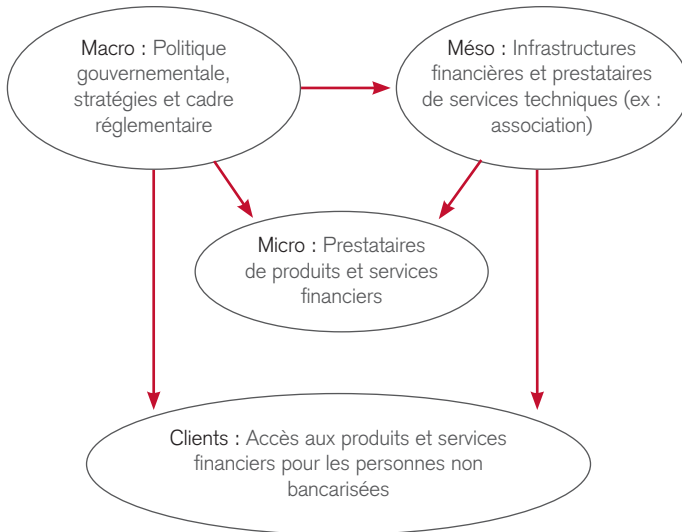
LES ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX NATIONAUX COMME CATALYSEURS DE LA FINANCE INCLUSIVE : L'EXEMPLE D'AEMFI ÉTHIOPIE

Wolday Amha, directeur exécutif, AEMFI

La finance constitue une question cruciale du développement en Éthiopie. On considère même qu'elle joue un rôle fondamental, car c'est elle qui oriente les actions de développement dans le pays. Quels que soient les programmes ou stratégies de développement proposés pour l'Éthiopie (réduction de la pauvreté, développement rural, développement industriel, sécurité alimentaire, etc.), la finance et les systèmes financiers doivent intervenir dans leur mise en œuvre. La finance peut apporter deux éléments de base : (i) des capitaux, c'est-à-dire les fonds qui sont mis à disposition ; et (ii) un système financier, c'est à dire le processus permettant la mise à disposition de ces fonds et les institutions impliquées dans ce processus. L'objectif étant de mettre à disposition des services financiers aux personnes n'ayant pas accès aux services bancaires, il est nécessaire de se doter de capitaux, associés à un système financier et à des institutions solides. Si l'on veut étendre la couverture, améliorer l'efficacité et la pérennité du système, il est important de disposer d'un soutien et de pouvoir intervenir à tous les niveaux : macro, méso et micro des clients et d'institutions de microfinance, ainsi qu'au niveau du secteur financier.

D'après les expériences (parfois décevantes) relatives à la prestation de services financiers, il est nécessaire de définir un cadre conceptuel et une approche clairs centrés sur la prestation de services très variés, l'extension de la zone de couverture, et la garantie de la pérennité des prestataires selon un paradigme de marché. Ce nouveau cadre, comme l'indique la figure 1, montre qu'en donnant accès aux services financiers à des personnes non bancarisées, il est possible de faire toute la différence en augmentant la production, en améliorant la sécurité alimentaire, en réduisant la pauvreté et en favorisant la croissance économique. Cela requiert (i) des politiques, des stratégies, un cadre législatif et réglementaire favorables, le développement d'infrastructures au niveau macro ; (ii) une infrastructure de soutien au niveau méso et des prestataires de services techniques ; et (iii) des institutions et des systèmes financiers efficaces et pérennes (au niveau micro).

Figure 1 : Cadre conceptuel permettant d'améliorer l'accès aux services financiers des personnes non bancarisées en Ethiopie, et le rôle de l'association



Au niveau macro, le gouvernement joue un rôle primordial en tant qu'initiateur de stratégies, du cadre légal et réglementaire et du développement d'infrastructures indispensables au développement d'une finance inclusive. Les interventions de soutien opérées au niveau macro permettent d'éviter les risques systémiques. Ces actions comprennent notamment les stratégies et la réglementation favorisant la finance inclusive, la non-fixation des taux d'intérêt, la libéralisation du secteur financier, l'établissement d'un système de lois protégeant la propriété et les droits d'utilisation du sol, et la mise en place d'un code de procédure adapté. Dans le contexte de l'Ethiopie, les acteurs principaux sont la Banque nationale d'Ethiopie - qui gouverne les banques - les compagnies d'assurance, les institutions de microfinance autorisées à collecter l'épargne, ainsi que l'Agence coopérative fédérale qui régit les coopératives financières. Le ministère des Finances et du Développement économique joue lui aussi un rôle crucial dans le développement du secteur financier en général.

Si l'on veut atteindre la pérennité des prestataires financiers dans les zones rurales, outre la mise en place d'une politique et d'un cadre réglementaire au niveau macro, il est important de disposer, au niveau méso, d'une infrastructure financière fonctionnant efficacement, ainsi que d'un réseau d'autres prestataires dont les services permettent de réduire les coûts de transaction. Cela s'étend du niveau des infrastructures financières à celui de systèmes promouvant la transparence des institutions financières, des prestataires de services techniques offrant des formations et du conseil, et des réseaux et associations professionnels (WWB/AMAF 2009). D'après Helms (2007), le niveau méso doit être suffisamment efficace pour garantir le bon fonctionnement du système financier dans son ensemble et surtout pour permettre aux personnes pauvres d'accéder aux services financiers. Dans le contexte éthiopien, les interventions de soutien au niveau méso visent à réduire les coûts de transaction, à améliorer la disponibilité de l'information sur le secteur et la transparence du marché, à étendre la zone de couverture et l'accès au refinancement pour les prestataires financiers, ainsi qu'à renforcer les compétences de l'ensemble du secteur. Les acteurs clés de la finance inclusive au niveau méso comprennent les prestataires de services techniques, tels que les formateurs, l'association professionnelle (AEMFI), la Fédération des coopératives financières, les réviseurs d'entreprises, les comptables, les prestataires en informatique, la centrale de risques, les agences de notation nationales, les systèmes de paiement et les institutions de certification professionnelle, ainsi que d'autres intervenants, tels que les prestataires de services en développement de l'entreprise (Business Development Services - BDS).

Au niveau micro, les acteurs comprennent les prestataires de finance inclusive offrant des services financiers aux personnes non bancarisées par l'intermédiaire de canaux formels et informels, notamment : les banques, les IMF autorisées à collecter l'épargne, les coopératives financières, les projets gouvernementaux, les coopératives à objets multiples, les « woréda » (administration de district), les prêteurs sur gages, les associations rotatives de crédit et d'épargne (Rotating Saving and Credit Associations - ROSCA) ou Ikkub, etc. Etant donné que certains prestataires sont peu expérimentés, il est nécessaire de soutenir les capacités institutionnelles, de promouvoir les taux d'intérêt liés au marché, d'encourager la concurrence et le benchmarking, d'assurer la formation continue, de promouvoir la transparence, etc. Les groupes ciblés par les prestataires de finance inclusive sont justement ceux qui sont exclus du système financier formel. Ces groupes comprennent généralement les petits fermiers, les travailleurs indépendants, les entrepreneurs à bas revenus, hommes et femmes, les jeunes, les micro-, petites et moyennes entreprises, les petits commerçants, les producteurs d'agro-alimentaire, ainsi que les personnes ayant un travail peu lucratif dans le secteur informel, en zones rurales et urbaines.

Les associations et réseaux de microfinance, en tant qu'acteurs au niveau méso, jouent un rôle important en soutenant les divers prestataires de microfinance et en améliorant les performances de ces derniers (acteurs du niveau micro), ainsi qu'en contribuant à la mise en place d'un environnement réglementaire favorable au niveau macro. En tant que promoteur de la finance inclusive, les réseaux de microfinance se veulent un maillon essentiel de la chaîne du secteur.

Les services prestés par les associations et réseaux dépendent de leur niveau de développement et de maturité. Tenn (2006) a classé les associations et réseaux en trois catégories : naissants, en expansion et matures. « Dans les pays où la microfinance en est à ses débuts, les réseaux agissent principalement sur l'aspect législatif et le plaidoyer politique ainsi que sur le renforcement des capacités de leurs membres. Dans les environnements plus matures, les réseaux jouent plutôt un rôle de stimulateurs du marché et commencent à offrir davantage de services à valeur ajoutée, tels que les études de marché et l'intermédiation financière »¹⁵. Au cours des dix dernières années, le secteur éthiopien de la microfinance a connu de grandes avancées en termes d'extension de la zone de couverture et de pérennisation. Dans le sillage du secteur, AEMFI est passée du stade d'entité naissante à celui d'entité en expansion. A l'opposé, certains réseaux africains de microfinance ont régressé passant du stade mature au stade naissant. Certains d'entre eux ont même entièrement disparu. Les associations et réseaux de microfinance se heurtent à de nombreux obstacles, notamment : la pérennité institutionnelle, le manque de bonne gouvernance, de gestion efficace et de transparence, les difficultés à concevoir et à mettre en œuvre des plans stratégiques, les ressources humaines limitées et la rotation élevée des dirigeants, le manque d'efficacité dans la prestation de services, et enfin, les difficultés à établir une relation de confiance avec les membres, législateurs, bailleurs de fonds et autres parties prenantes.

AEMFI est aujourd'hui une organisation mature. Cette association qui proposait à l'origine du plaidoyer politique, des formations et de l'information à ses membres, est devenue un véritable réseau, un messager de l'ensemble du secteur de la microfinance qui s'efforce de promouvoir la finance inclusive en Ethiopie. De plus, étant donné qu'il n'existe aucune institution gouvernementale dédiée à la coordination et à la promotion de la microfinance dans le pays, AEMFI est appelée à gravir encore un échelon. En conséquence, AEMFI ne doit plus seulement élaborer son propre plan stratégique pour pérenniser ses activités, mais elle doit aussi élaborer un plan exhaustif de développement pour l'ensemble du secteur de la microfinance, le mettre en œuvre et en assurer le suivi.

¹⁵ Tenn S., McInerney P. (2006), Building Strong Networks: An institutional strengthening guide for microfinance networks, The SEEP Network.

Pour mesurer la réussite de l'AEMFI, il est important de connaître les facteurs du succès de l'association. Le succès de l'association est mesuré selon les critères suivants :

- AEMFI a-t-elle une raison d'exister pour ses membres ?
- Les services d'AEMFI sont-ils satisfaisants pour ses membres ?
- Permettent-ils d'anticiper leurs besoins ?
- AEMFI est-elle une association pérenne ?

Bien que les associations et réseaux soient constitués pour proposer des services à leurs membres, leur engagement et leur objectif est de satisfaire les besoins de ces derniers à travers des services de qualité, la communication par messagerie électronique, le partage des informations et la représentation de ses membres. Dans cette optique, AEMFI joue effectivement un rôle fondamental non seulement pour ses membres mais aussi pour l'ensemble du secteur de la microfinance.

Un des facteurs clés de réussite d'AEMFI réside dans l'engagement de son conseil d'administration. Depuis sa fondation, AEMFI est dirigée par des administrateurs visionnaires et déterminés, dont certains sont d'ailleurs impliqués dans la bonne marche du réseau depuis déjà dix ans. Leur engagement est grandement reconnu et apprécié. Bien que ses membres soient tous très occupés, ces derniers font preuve d'une volonté et d'un engagement exceptionnels, ce qui contribue grandement à la réussite d'AEMFI. Les résultats parlent d'eux-mêmes : le leadership que l'on observe au sein de l'organisation est puissant. Il va de soi qu'une bonne équipe dirigeante est un moteur pour une organisation.

Cela ne doit pas nous faire oublier le personnel d'AEMFI. Pendant les deux premières années de son existence, AEMFI n'avait que trois employés : un directeur exécutif, un cadre supérieur et un comptable à temps partiel. Il est très difficile de réaliser toutes les activités avec si peu de monde. Bien que le volume de travail nécessitait d'employer d'autres personnes, les ressources d'AEMFI n'étaient pas suffisantes. On estimait que ces trois postes seraient suffisants tant qu'AEMFI n'atteindrait pas tout son potentiel financier. Même s'il est difficile de trouver du personnel motivé, les employés étaient enthousiastes à l'idée de contribuer à la réussite d'AEMFI et du secteur.

Une des forces d'AEMFI est la transparence dont elle fait preuve envers ses membres et ses partenaires. Ainsi, AEMFI organise chaque année une Assemblée générale à laquelle elle convie tous les directeurs généraux et administrateurs des IMF membres. Elle y distribue un rapport d'audit externe aux participants, aux bailleurs de fonds et au représentant du ministère de la Justice. Elle présente ses performances annuelles et son plan pour l'année suivante, et

les soumet à l'avis des IMF membres. L'assemblée est ouverte à toute personne ou entité non membre d'AEMFI.

L'association a été en mesure d'utiliser au mieux ses ressources pour diffuser les meilleures pratiques et les informations permettant de stimuler le développement de la finance inclusive comme secteur à part entière. L'organisation de forums, d'ateliers et de rencontres professionnelles et la publication de recherches pour le partage des meilleures pratiques a fait d'AEMFI une plateforme d'enseignement et d'échange au niveau de l'ensemble du secteur. AEMFI est devenue un chef de file ainsi que le messager de la microfinance au niveau national et international.

Bien qu'AEMFI ait joué un rôle clé dans le développement de la microfinance en Ethiopie en tant que prestataire méso et pour soutenir les acteurs aux trois niveaux (macro, méso et micro), elle doit relever de nombreux défis, notamment le manque de ressources financières permettant de répondre aux besoins des membres et des principales parties prenantes ■

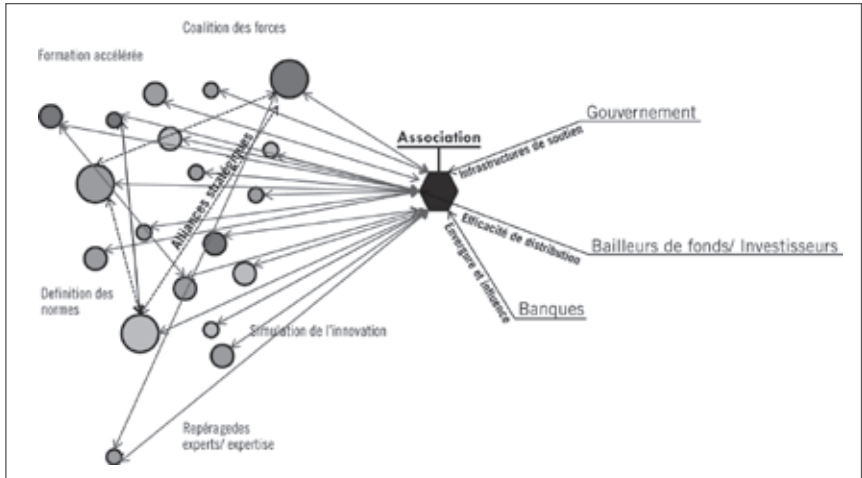
64 CONSTITUTION DE SECTEURS DE MICROFINANCE DYNAMIQUES GRÂCE AUX ASSOCIATIONS : RÔLES, OPPORTUNITÉS ET RÉSULTATS

Diana Dezso, directrice de programme, Network Development Program, SEEP Network (Programme de développement des réseaux, Réseau SEEP)

Les associations de microfinance (réseaux) sont des acteurs puissants car elles font office de pôles de connaissances où les professionnels locaux peuvent obtenir des informations, connaître les meilleures pratiques et se former. Le Small Enterprise Education and Promotion Network (Réseau de promotion et d'éducation des petites entreprises, ou Réseau SEEP) a identifié 70 réseaux de microfinance exerçant dans 80 pays, soit une base de plus de 60 millions de micro-entrepreneurs. Pour une base de cette amplitude, les associations constituent un point d'entrée crucial dans l'ensemble du secteur de la microfinance et un outil fort utile pour l'influencer. Les réseaux de microfinance ont en effet la capacité de contribuer à la mise en place d'un environnement politique favorable, d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de leurs IMF membres, de promouvoir des standards de performance et de contribuer à la croissance du secteur de la microfinance dans son ensemble.

Le rôle des associations dans la croissance du secteur de la microfinance

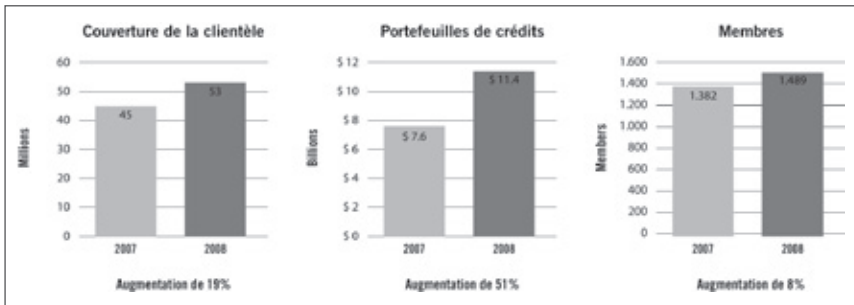
Les associations de microfinance jouent deux rôles prépondérants dans la stimulation de la croissance du secteur. Premièrement, elles rassemblent les institutions de microfinance dans un pays ou une région, et leurs permettent de tirer des enseignements de leur observation mutuelle et de définir des objectifs communs. Les puissants réseaux de microfinance peuvent renforcer le secteur en promouvant des standards de performances uniformes, en renforçant les capacités des IMF, en développant et en promouvant les meilleures pratiques parmi leurs membres. La formation intensive, la normalisation, le repérage d'experts et leur certification ainsi que la stimulation de l'innovation contribuent à accélérer la croissance du secteur.



Deuxièmement, les réseaux se font les représentants de leurs membres auprès des autres acteurs de l'économie locale qui ont une influence sur la croissance des institutions de microfinance, en particulier le gouvernement, les bailleurs de fonds, les investisseurs et les banques. Les associations de microfinance peuvent collaborer avec les gouvernements pour développer une législation et une réglementation favorables au secteur. Les associations sont d'excellents relais pour les bailleurs de fonds et investisseurs car elles leur permettent de recueillir des informations sur l'ensemble du tissu économique local sans avoir à faire de démarches eux-mêmes. D'autre part, les réseaux étant en contact avec les institutions financières commerciales, ces derniers peuvent donner une idée fidèle de la taille et de l'échelle de la microfinance dans leur pays, encourageant par là-même les banques et autres acteurs à voir ces institutions comme une catégorie de clients potentiels.

A mesure que la microfinance s'étend, les parties prenantes s'adressent de plus en plus aux réseaux et associations pour repérer les opportunités de croissance et les utiliser. Les membres des réseaux se montrent également plus exigeants en ce qui concerne les services proposés, notamment le plaidoyer politique, les systèmes d'échange d'information sur la clientèle et la propension à investir. Le Réseau SEEP met actuellement en œuvre un programme en partenariat avec Citi Foundation et douze associations pour

les aider à renforcer le secteur de la microfinance dans leurs régions. Cette initiative a en partie contribué à étendre leur zone de couverture et augmenter leurs portefeuilles de crédits, comme illustré ci-dessous :



Cette croissance substantielle témoigne du rôle important que les associations jouent dans le renforcement du secteur et dans l'amélioration de l'accessibilité des services financiers.

Le défi de définir et de mesurer l'impact ultime

Etant donné le potentiel qu'ont les réseaux à renforcer le secteur de la microfinance à l'échelle du secteur entier, il est important d'identifier clairement leurs buts et de mesurer leur impact. Les débats ont évolué pour aboutir à un consensus sur ce que signifie le terme « réussite » pour les institutions de microfinance, en y incluant les notions de performances sociales et financières. Par contre, il n'est pas aussi aisé de définir et de mesurer la réussite au niveau des associations de microfinance d'une façon claire et quantifiable. Actuellement, pour avoir une idée de la réussite au niveau du secteur, certains réseaux utilisent des outils cumulatifs de mesure de performance, tels que le nombre de clients, le portefeuille de prêt et la rentabilité. Certains vont plus loin en ayant recours à l'évaluation en profondeur de leurs capacités à l'aide de l'outil d'évaluation des capacités des réseaux (Network Capacity Assessment Tool, ou NCAAT) mis en place par le Réseau SEEP. D'un côté, ce type d'évaluation a l'avantage de produire des informations abondantes et de grande qualité, mais de l'autre, il permet de mesurer uniquement la force organisationnelle d'un réseau.

Pour évaluer l'impact général des réseaux de microfinance, il convient de définir la réussite comme **un secteur de microfinance dynamique capable de fournir des services financiers adaptés aux pauvres et aux personnes de faible revenu**, ce qui suppose :

- Une association forte et pérenne qui offre des services adaptés à la demande de ses membres ;
- Des institutions de microfinance qui soient fortes et pérennes, et qui proposent à leurs clients une gamme élargie de services de qualité à prix abordables ;
- Un environnement d'affaires transparent qui garantit la concurrence saine et la protection des consommateurs.

En partenariat avec le « Citi Network Strengthening Program » (programme de renforcement des réseaux), le Réseau SEEP a sollicité en 2009 des associations dans le monde entier et d'autres acteurs afin de définir des indicateurs de réussite spécifiques aux associations de microfinance, et de concevoir des outils de mesure pour en faire le suivi. Plus de 50 associations se sont engagées dans le processus de consultation en participant à divers rassemblements (réunions régionales, conférences et séminaires en ligne, échanges de courriers électroniques et comités de pilotage). Les indicateurs convenus mutuellement ont été instaurés lors du « Global Network Summit » (sommet mondial des réseaux) organisé en novembre 2009 par le Réseau SEEP ; 25 associations ont accepté d'utiliser et d'étudier ces indicateurs en 2010 ; ils sont énoncés ci-dessous.

Indicateurs de succès des associations de microfinance

	Indicateur	Formule
	Institutions membres et Représentation	
	Résultats de satisfaction des membres	Note ou résultat
	Taux d'adhésions (%)	Nombre d'IMF Membres/Total nombre IMF dans le marché
Performance de l'Association	Couverture des membres (%)	Total des clients actifs des membres de l'association/Total des clients actifs sur le marché
	Performance financière de l'Association	
	Ratio de recouvrement des coûts	Revenus perçus / Coûts fixes
	Ratio des frais généraux (frais administratifs)	Total des frais généraux/ Total des charges d'exploitation

		Performance des membres		
Résultats des membres	Nombre de membres mobilisant l'épargne	Nombre		
	Membres mobilisant l'épargne (%)	Nombre de membres mobilisant l'épargne/Total des institutions mobilisant l'épargne sur le marché		
	Volume de l'épargne (\$)	Total des dépôts		
	Portefeuille de crédits (\$)	Total du portefeuille de crédits à la fin de la période		
	% membres ayant un PAR au-delà de 30 jours <5%	Nombre d'IMF membres avec un PAR30 < 5% / Nombre d'IMF membres		
			Viabilité des membres	
	Total de l'actif (\$)	Total de l'actif		
	% Membres ayant un RoA positif	Nombre IMF Membres avec RoA>0/ Nombre IMF membres		
	Total des fonds propres (\$)	Total des fonds propres		
			Couverture des membres	
Nombre d'emprunteurs actifs	Nombre d'emprunteurs actifs			
Nombre d'épargnants actifs	Nombre d'épargnants			
Nombre d'assurés actifs	Nombre de vies assurées			
% de femmes	Nombre de clients actifs femmes/ Nombre de clients actifs			
Pénétration rurale	% de clients actifs en zone rurale /% population adulte en zone rurale			
Qualité de l'industrie	Information sur les taux d'intérêt	Nombre Membres publiant l'information sur leur taux d'intérêt régulièrement / Total nombre de membres		
	Protection des consommateurs	Nombre de plaintes résolues		
	Transparence financière	Nombre d'IMF membres partageant leur information de performance financière et sociale /Nombre d'IMF membres		

L'établissement d'indicateurs de réussite clairs et d'une méthode de mesure commune permettra aux associations de microfinance, à leurs membres et à leurs sponsors, d'identifier les actions les plus pertinentes à financer afin d'amplifier l'impact dans le secteur de la microfinance.

Tableau des définitions pour calculer les indicateurs :

INDICATEUR	FORMULE	DEFINITIONS
Taux de recouvrement des coûts	Revenus perçus/coûts d'administration	Revenus perçus : revenus générés par les honoraires, les cotisations etc. classés comme fonds non restreints ; Coûts d'administration : dépenses essentielles nécessaires au fonctionnement de l'association en l'absence de financement extérieur. Sous-catégorie de frais généraux. Leur calcul doit être défini dans la politique comptable et ils doivent être traités en conséquence dans le système comptable.
Ratio des frais généraux	Total frais généraux/ Total dépenses opérationnelles	Frais généraux : coûts ne pouvant être identifiés à une activité particulière mais nécessaires à l'administration générale de l'association. Ces frais sont en général répartis entre les différentes activités selon une formule. Dépenses opérationnelles (ou « dépenses d'activité » ou « coûts directs ») : dépenses liées à une activité ou à une rubrique spécifique.
Satisfaction des membres	Score	Score ou notation de satisfaction générale concernant la qualité des services et prestations : les associations sont encouragées à utiliser l'outil « Member Feedback » de SEEP ou à mener leurs propres enquêtes de satisfaction.
Taux d'adhésions	Nombre d'IMF membres/ Total IMF sur le marché	Marché : à définir par l'association elle-même. Il peut s'agir d'une zone géographique (association exerçant dans un pays donné, par ex.), d'un type d'institution particulier (association composée uniquement d'ONG, par ex.), ou une combinaison des deux.
Couverture des membres	Total clients actifs des associations membres/Total clients actifs sur le marché	Pourcentage total des clients utilisant les produits/services des membres.
Nombre de membres mobilisant l'épargne	Nombre	Nombre d'associations membres qualifiées d'institutions mobilisant l'épargne.
Membres mobilisant l'épargne (%)	Nombre de membres mobilisant l'épargne/ Total institutions mobilisant l'épargne	Pourcentage de toutes les institutions mobilisant l'épargne présentes sur le marché étant membres de l'association.

Volume de l'épargne	Total dépôts	Dépôts : comprend les dépôts volontaires et obligatoires.
Portefeuille de prêts	Total portefeuille de prêts en fin de période	Total du portefeuille de prêts : total des capitaux actuellement prêtés. Comprend les prêts actuels, non remboursés et renégociés, à l'exception des prêts amortis. Ne comprend pas les intérêts à recevoir.
Portefeuille à risque (PaR) au-delà de 30 jours	Capital à risque/Portefeuille de prêt	Capital à risque : montant des prêts pour lesquels les remboursements accusent un retard de 30 jours ou plus.
Total de l'actif	Total actif	Total de l'actif : valeur cumulative de l'actif d'après les bilans de toutes les IMF membres
% de membres ayant une rentabilité éco. (RoA) Positive	Nombre d'IMF membres avec RoA>0/Nbre IMF membres	Rentabilité économique (RoA – Return on Assets) : revenu après impôt / actif moyen. Pour les associations comprenant des membres non IMF, ce chiffre n'inclut que les IMF en numérateur ou dénominateur.
Total des fonds propres	Total fonds propres	Total des fonds propres : valeur cumulative des fonds propres d'après les bilans de toutes les IMF membres
Nombre d'emprunteurs	Nombre emprunteurs actifs	Nombre d'emprunteurs actifs : nombre de personnes physiques ou morales ayant actuellement un prêt en cours auprès de l'IMF. Toute personne physique ayant plusieurs prêts en cours auprès de l'IMF est comptée comme un seul emprunteur.
Nombre d'épargnants	Nombre épargnants	Nombre d'épargnants: nombre de clients possédant un quelconque compte de dépôts, volontaires ou obligatoires.
Nombre d'assurés	Nombre de vies assurées	Nombre de vies assurées : nombre de personnes ayant souscrit volontairement une police d'assurance auprès d'un assureur, agent ou courtier en assurances étant membre de l'association. Ne comprend pas les assurances obligatoires ou ne produisant aucune valeur résiduelle pour l'assuré.
% de femmes	Nombre de clients actifs femmes/Nombre de clients actifs	Nombre de clients actifs : nombre total de clients femmes, sur l'ensemble des membres, ayant actuellement un compte de dépôts et/ou un prêt et/ou une police d'assurance. Toute cliente possédant plusieurs comptes est comptée comme une seule cliente.
Pénétration rurale	% clients actifs de zones rurales/% population rurale	Pourcentage des clients issus des zones rurales sur l'ensemble des IMF membres par rapport au pourcentage de la population habitant en zones rurales. Zone rurale : zones définies comme « rurales » par le gouvernement ou toute autre autorité publique. En l'absence d'une définition officielle, les IMF peuvent utiliser leur propre définition.

Information sur les taux d'intérêt	Nombre de membres communiquant leurs taux d'intérêts/Total membres	Information sur les taux d'intérêts : les taux d'intérêts sont calculés à l'aide d'une formule commune (comprenant, sans s'y limiter, les intérêts annuels) permettant aux clients de comparer les taux.
Protection des consommateurs	Nombre de réclamations résolues	Nombre de sinistres résolus : nombre de réclamations enregistrées et faisant l'objet d'un suivi dans le cadre d'une procédure de résolution des litiges. Cette procédure ne peut être liée à l'association (régime gouvernemental de médiation, par ex.), elle doit relever d'une réglementation officielle prévoyant l'établissement de statistiques sur la résolution des réclamations.
Transparence financière	Nombre d'IMF reportant au MIX / Total membres	MIX : organisation responsable de la collecte, de l'ajustement et de l'analyse des informations financières des IMF (www.mixmarket.org). Le MIX constitue la norme internationale en matière de collecte de données financières sur les IMF.



72

ASSURER SA STABILITÉ ET CONSERVER SA PERTINENCE : DES ASTUCES POUR LES ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX DE MICROFINANCE

Nina Nayar, consultante en microfinance

Les associations et réseaux de microfinance rassemblent diverses parties prenantes dans le but de développer le secteur et de permettre à leur clientèle d'en bénéficier. En tant que structures basées sur le sociétariat, les associations et réseaux doivent représenter leurs membres et autres acteurs sur des questions d'ordre général et particulier du secteur de la microfinance à travers le plaidoyer politique pour créer un environnement favorable à la pérennité des activités de microfinance, stimuler le partage et la diffusion de l'information, et développer les institutions. Cependant, les réseaux et associations ne sont pas tous en mesure d'exercer l'influence souhaitée, certains perdent de leur importance à mesure que d'autres prennent le dessus ou que leurs capacités à répondre aux besoins croissants et changeants des parties prenantes se réduisent. Il existe pourtant des stratégies permettant aux associations et réseaux de microfinance de conserver leur pertinence au fil du temps et d'atteindre de nouveaux objectifs.

Promotion de la microfinance sur les marchés émergents

Au cours des premières décennies d'existence du secteur, l'attention s'est portée sur les réseaux mondiaux et les pays où les professionnels de la microfinance étaient les plus nombreux, dotés de portefeuilles importants et d'une couverture étendue, comme le Bangladesh et la Bolivie. La plupart des réseaux de microfinance opérant au niveau national restaient en marge, bien en dehors du périmètre d'intérêt. Cependant, depuis le début des années 2000, de nouveaux pays sont apparus sur la scène de la microfinance et y ont laissé leur marque : Afghanistan, Cambodge, Ethiopie, Pakistan, Maroc, etc. Ainsi l'association cambodgienne de microfinance (CMA), qui à l'origine était un simple groupe de travail œuvrant de façon informelle, s'est distinguée par sa capacité à réorganiser le secteur pour l'adapter au cadre réglementaire et légal nouvellement établi. L'association

éthiopienne de microfinance (AEMFI) et Pakistan Microfinance Network (PMN) ont joué un rôle critique dans la coordination du secteur dans leurs pays respectifs grâce à des forums favorisant un dialogue et un échange efficaces entre le gouvernement, les agences de réglementation, les bailleurs de fonds et les prestataires de services. Les réseaux des marchés émergents ne se sont pas développés grâce à une seule institution ni à un bailleur de fonds, mais par le travail des professionnels de la microfinance partageant une optique commune sur le secteur et ayant la capacité de combiner leurs forces pour guider et influencer les politiques et la réglementation, ainsi que pour stimuler le développement du secteur dans leur pays. L'adoption d'une approche consultative dans le processus de prise de décisions et de planification leur a permis de gagner le respect des parties prenantes, notamment du corps législatif tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, d'établir des liens étroits au sein du réseau et de s'engager pour l'avenir.

Promotion des standards de l'industrie à l'intérieur et à l'extérieur

Les réseaux de microfinance ont souvent réussi à marquer le secteur au-delà de leur zone d'influence géographique et ont contribué à l'établissement de bonnes pratiques au niveau mondial. Pakistan Microfinance Network (PMN) a ainsi gagné une excellente réputation au niveau international en peu de temps, grâce aux efforts effectués pour coordonner les acteurs du secteur en vue d'établir un cadre réglementaire et légal favorable. Le réseau a organisé des forums trimestriels auxquels ont été conviés des experts de différents pays. PMN est un réseau de référence réputé pour la qualité des informations (données institutionnelles et données consolidées sur le pays) qu'il fournit au MIX ; c'est une réussite que les réseaux plus anciens dans les pays matures n'ont pas su reproduire mais que les réseaux des pays émergents prennent comme exemple. PMN a attiré des bailleurs de fonds, des investisseurs et d'autres agences d'appui pour qu'ils repèrent les opportunités d'investissement et apportent leurs ressources à l'économie du pays, malgré les nombreux défis.

Appui au développement du secteur par la coordination de l'assistance technique

La prestation de services directs nécessite un apport considérable en ressources humaines et financières. Aucune agence agissant seule n'est en mesure de répondre aux impératifs du secteur de la microfinance. Lorsqu'un réseau commence à agir au niveau national, il se concentre souvent sur la prestation de services directs pour soutenir le développement des différentes institutions de microfinance car celles-ci doivent être suffisamment nombreuses pour constituer un secteur d'activité à part entière. Cependant,

à mesure que les institutions de la première génération gagnent en maturité, le réseau doit évoluer pour satisfaire leurs demandes : il doit défendre leurs intérêts auprès du gouvernement et des organes réglementaires, attirer investisseurs et institutions financières conventionnelles pour assurer la pérennité de leur croissance, mais aussi répondre aux besoins de développement des IMF émergentes et de petite taille. À mesure qu'ils s'étendent, les réseaux de microfinance ne sont plus en mesure de garantir la qualité de l'assistance technique que leurs membres sollicitent et à la fois de répondre à d'autres besoins tels que la défense des intérêts et la recherche de financements.

Une stratégie efficace et durable consiste à laisser de côté la prestation de services directs pour se concentrer sur la coordination et la prestation de services d'assistance technique, notamment en collaborant avec d'autres réseaux ; cela permet d'optimiser les moyens financiers et de recourir aux services d'experts en la matière. Ainsi Lanka Microfinance Network au Sri Lanka a collaboré avec GTZ ProMIS pour traduire en langues locales et diffuser la documentation rédigée par le CGAP, BWTP (Banking With The Poor) et d'autres réseaux auprès des petites structures établies en zones reculées, surtout dans le nord et le sud. Au Cambodge, CMA a organisé des formations avec le CGAP pour ses parties prenantes, répondant au besoin d'assistance technique qui ne pouvait être satisfait en raison de l'absence d'une agence de soutien au niveau méso. CMA a créé des groupes de travail sur des thèmes spécifiques en rapport avec l'assistance technique, tel que le marketing et l'informatique, ce qui lui permet d'exploiter l'expertise de ses membres institutionnels et d'en faire profiter ceux qui en ont besoin.

Réseaux jouant le rôle de pôles de diffusion des connaissances

Les réseaux doivent être mieux informés que quiconque sur le secteur s'ils veulent bien servir leurs parties prenantes. Ils doivent développer des mécanismes leur permettant de rassembler les connaissances, de se maintenir informés sur l'avancée des choses et d'être en mesure de diffuser ces informations aux parties prenantes concernées. Les associations et réseaux de microfinance doivent assurer la diffusion des connaissances générales et spécifiques sur leur propre pays, ainsi que la prise d'initiatives à l'échelle de la microfinance mondiale. Les associations et réseaux doivent produire des informations sur la microfinance et les bonnes pratiques, générer des commentaires et des conclusions mettant l'accent sur les interventions manquées, discuter des tendances du secteur et favoriser les débats sur des questions primordiales. Les associations et réseaux doivent aussi investir dans les analyses pour nourrir les débats et contribuer à l'élaboration des politiques. On objectera que ce ne sont pas des institutions académiques, cependant rien ne les empêchera de garantir la qualité de leurs publications en collaborant avec

ce type d'institutions. Les réseaux d'envergure nationale qui communiquent leurs données au MIX, à l'Imp-Act Consortium et à la Social Performance Task Force apportent une aide précieuse au secteur car, en coordonnant et en publiant ces informations, ils mettent les professionnels en rapport avec les investisseurs et autres agences de soutien, lesquels assureront leur croissance et leur pérennité. Ainsi au Bangladesh, CDF a collaboré de façon efficace par le passé avec le Bangladesh Institute of Development Studies. De son côté, Sa-dhan en Inde a émis plusieurs publications de qualité constante et élevée en collaborant avec des entités locales telles que EDA, FWWB India, CARE India et des agences internationales telles que la Banque asiatique de développement, le réseau BWTP, la Banque mondiale, etc. Citons encore INAFI Bangladesh : ce réseau d'échelle nationale a initié l'innovation sur de nouveaux produits en s'inspirant de diverses recherches, et a aussi réalisé des études très utiles pour le secteur, au niveau local et international.

En ce qui concerne les réseaux régionaux, il faut mentionner Microfinance Centre (MFC) en Pologne, qui propose ses services à certains pays d'Europe de l'Est et d'Asie centrale, ainsi que le réseau régional BWTP en Asie. MFC est réputé pour sa capacité à promouvoir les jeunes régions sur la scène de la microfinance dans un laps de temps relativement court. Pour y parvenir, il exploite les connaissances communes disponibles au sein du secteur, fait jouer ses relations et utilise au maximum l'informatique ; cela lui permet de consolider ses relations, de générer des connaissances et de les diffuser, et enfin de s'assurer que les résultats des travaux effectués sont communiqués à un public aussi large que possible par différents moyens : un site Internet très bien conçu, une contribution aux publications internationales, et l'organisation de conférences annuelles de grande qualité auxquelles sont conviés les experts d'autres régions. Le réseau BWTP a collaboré de façon efficace avec divers réseaux internationaux et agences de financement, notamment le gouvernement australien (AusAid), la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement, ainsi que de nombreux réseaux nationaux et prestataires membres au niveau régional et international ; cela lui a permis de fournir des informations et des analyses de grande qualité.

Constitution d'alliances stratégiques et tactiques au profit des parties prenantes

Si les associations et réseaux visent d'abord les prestataires en microfinance comme leurs parties prenantes principales, ils doivent aussi constituer des alliances stratégiques et tactiques pour dialoguer avec d'autres acteurs et s'engager auprès d'eux, notamment le gouvernement, les agences de financement, les agences de développement, les prestataires d'assistance technique, les instituts académiques et de recherches, les

agences de notation, etc. La création de sites Internet, l'émission de publications et l'organisation d'ateliers et de conférences sont des stratégies payantes. Cependant les alliances tactiques sont un élément essentiel pour le réseau ou l'association qui souhaite avoir une influence certaine sur les politiques et pratiques des différents acteurs, telles que les bailleurs de fonds et les organes réglementaires, ou obtenir l'assistance technique nécessaire. La collaboration avec d'autres associations et réseaux de microfinance locaux ou de plus grande envergure permettra d'atteindre des objectifs communs grâce à une meilleure communication, à un accès plus aisé des parties prenantes aux informations dont elles ont besoin, et à une utilisation plus efficiente des ressources. Le dialogue et la coopération avec les acteurs extérieurs aux secteurs bancaire et financier permettra de promouvoir des liens essentiels qui faciliteront l'accès de la clientèle des IMF aux services non financiers tels que la sécurité sociale, le logement, l'éducation, l'alphabétisation, l'aide juridique, l'assurance, etc.

En Inde, Sa-dhan organise une conférence annuelle qui réunit tous les acteurs importants du secteur et donne l'occasion de repérer d'autres acteurs susceptibles de jouer un rôle à l'avenir. Sa-dhan collabore également avec d'autres réseaux pour l'organisation de réunions abordant des thèmes différents. Le réseau exploite le potentiel d'échange et de discussion qu'offrent les conférences pour forger des alliances stratégiques et tactiques, créer un forum de dialogue et de débat, observer et analyser l'évolution du travail de plaidoyer politique. Les alliances stratégiques que Sa-dhan a conclues avec d'autres réseaux d'échelle nationale tels que Friends of WWB Network India et le réseau SEAD, soutenu par CARE International, lui permettent de collaborer dans certaines activités et de partager les ressources pour étendre sa couverture. Sa-dhan jouit d'une forte position auprès de la Banque de Réserve d'Inde (RBI), l'institution de réglementation, ainsi que de toutes les agences gouvernementales et de tous les bailleurs de fonds actifs dans le pays. Plutôt que de jouer lui-même le rôle de prestataire d'assistance technique, le réseau coopère avec tous les prestataires d'assistance technique locaux et étrangers pour offrir aux parties prenantes une gamme de services variés et novateurs. Au niveau international, Sa-dhan participe au travail de plaidoyer politique de Women's World Banking (WWB), et fait de même au niveau national en Inde. Il participe également à l'initiative de renforcement des réseaux de microfinance instaurée par le réseau SEEP en y apportant son expérience et son expertise, contribuant ainsi à l'essor des associations et réseaux émergents du secteur. Sa-dhan a assuré la pérennité de son institution en conservant sa pertinence au sein du secteur et en défendant les intérêts de ses membres. Il a également assuré la viabilité financière, ce qui lui a permis d'étendre sa zone de couverture et d'influence via un site Internet de grande qualité, des publications techniques et académiques, ainsi que des conférences réunissant des parties prenantes indiennes et étrangères.

L'image de marque et l'identité, associées à un positionnement affirmé sur le marché international, sont désormais des éléments essentiels pour la pérennité d'un réseau, même si celui-ci n'opère qu'à l'échelle nationale. Les associations nationales qui cherchent à se hisser sur la scène internationale pour gagner en reconnaissance et accéder à de nouvelles informations et ressources doivent intégrer des réseaux internationaux et exploiter leur image de marque pour faire leur propre promotion. CDF au Bangladesh, Sa-dhan en Inde, Microfinance Council aux Philippines (MCPI), CMA au Cambodge et d'autres encore, sont autant d'exemples de réseaux nationaux ayant intégré ou collaboré avec un ou plusieurs réseaux internationaux pour être présents sur la scène mondiale, et ayant exploité la force et l'image de ces derniers pour renforcer leur position au niveau national. Les réseaux nationaux s'orientent ainsi vers des réseaux internationaux tels que le réseau WWB, Accion International et le réseau SEEP, lesquels comptent parmi les réseaux les plus anciens de microfinance. Citons également un réseau plus récent, Microfinance Centre (MFC), structure régionale se concentrant sur l'Europe de l'Est et l'Asie centrale mais présente également sur la scène internationale. Enfin n'oublions pas le CGAP, une autre entité présente à l'échelle mondiale n'ayant certes pas le statut d'une association ou d'un réseau de microfinance, mais qui jouit d'une grande attractivité auprès des réseaux nationaux et reste ouverte à toute nouvelle collaboration.

De leur côté, les réseaux régionaux et internationaux profitent aussi de leur partenariat avec les réseaux nationaux car ces relations leur permettent de conserver leur pertinence et d'étendre leur horizon géographique et leur zone de couverture.

Equilibre entre l'engagement à la mission et l'évolution d'une vision et stratégie au fil du temps

Les associations et réseaux de microfinance sont constitués par un promoteur unique ou un groupe de promoteurs, parmi lesquels des institutions de microfinance. L'avenir d'un réseau repose sur la clarté de sa mission et sur sa pérennité malgré les changements et transitions qui surviennent inévitablement dans la microfinance tant nationale qu'internationale. La déclaration de mission est un élément essentiel de la pérennité d'un réseau, elle doit être simple, claire et sensée, guider l'équipe dirigeante du réseau et ses membres, et assurer une communication efficace auprès des acteurs extérieurs. La réorientation de la mission peut être évitée si celle-ci est projetée assez loin dans l'avenir et si elle peut résister au temps.

Une déclaration de mission clairvoyante est établie par des fondateurs visionnaires. Ces fondateurs créent les premiers organes de direction en s'assurant que la mission de l'ins-

titution est clairement formulée et bien comprise par les acteurs, de façon à ce qu'elle puisse être communiquée aux nouveaux membres et parties prenantes dans un cadre géographique élargi. Pour être pérenne à long terme, la mission nécessite le renouvellement des dirigeants. Les organes de direction doivent faire un savant dosage entre continuité et croissance : il est crucial de conserver dans l'équipe un noyau d'anciens membres tout en y intégrant de nouveaux membres qui partagent les valeurs et la mission mais qui s'engagent à apporter des idées et une perspective nouvelles. C'est en intégrant des ressources qui contribuent au développement d'une équipe d'encadrement professionnelle que la pérennité à long terme sera assurée.

De même, il est essentiel que la direction du réseau ait une vision commune. Si un réseau peut fonctionner avec une ou deux personnes au départ, il doit grandir au fil du temps pour intégrer dans son équipe des experts professionnels qui lui permettront de répondre aux besoins et aux demandes des parties prenantes. La direction doit mettre en place des systèmes de gestion de l'information susceptibles d'être optimisés au moment opportun pour satisfaire les besoins croissants du réseau. Elle doit assurer la synergie des compétences de ses membres et constituer des comités consultatifs pour être en mesure d'élaborer une stratégie financière à long terme et de planifier les collectes de fonds. La collecte de fonds étant une activité continue, des efforts doivent être faits pour que les programmes et services du réseau restent rentables et, si possible, génèrent des recettes. Le développement institutionnel du réseau dépend du développement du capital humain qui le constitue et de l'intégration de parties prenantes désireuses de contribuer à la conception et à la mise en œuvre de ses activités spécifiques ; en d'autres termes, son développement dépend de la gestion appropriée des ressources humaines et de l'implication des membres.

De nombreux réseaux connaissent une évolution en dents de scie soit à cause du départ de certains dirigeants, soit à cause de la perte de financements. Pour assurer sa pérennité, un réseau doit mettre en place un système qui lui permette de supporter le départ d'une ou de plusieurs personnes, et d'élaborer des stratégies de gestion d'actifs et de financement garants de sa continuité en cas de réduction des financements. Ces tâches relèvent de l'ensemble des membres, lesquels doivent non seulement donner à leurs dirigeants les capacités de mettre en place cette structure mais aussi leur en confier la responsabilité. Citons en exemple Sa-dhan, dont la bonne gouvernance a assuré sa continuité : constitué au départ d'une seule personne, ce réseau est devenu une organisation gérée professionnellement avec un siège régional dans le sud du pays, dotée d'un solide capital humain. A l'opposé, CDF au Bangladesh et Sanabel au Moyen-Orient n'ont pas

atteint un niveau de stabilité qui leur aurait permis d'exploiter leur potentiel : leur vision n'a pas été établie de façon claire et cela les empêche de croître dans le contexte changeant du secteur.

Les réseaux de microfinance dotés d'une vision adéquate doivent adapter leur développement au rythme des opportunités qui se présentent dans le secteur. La réglementation du secteur a souvent pour conséquence de réduire les apports des bailleurs de fonds, ce qui oblige les réseaux à s'en remettre à des subventions moins importantes ainsi qu'à des contributions en nature et en liquidités de la part des membres et d'autres parties prenantes. Au fil du temps, toutefois, ces réseaux sont capables d'identifier des partenariats et des collaborations leur permettant de continuer à proposer leurs services. Ils finissent ainsi par attirer des agences internationales qui les aident à développer leurs activités. CMA, PMN, AEMFI et MCPI sont de bons exemples.

Promotion de la transparence, de la communication et des pratiques éthiques au sein du secteur

Les associations et réseaux doivent mettre en place des mécanismes pour évaluer l'impact et la performance des diverses institutions de microfinance qui mettent en œuvre d'autres méthodes de prêt et possèdent une structure juridique différente. L'évaluation de l'impact et des performances est nécessaire à la poursuite du développement des institutions elles-mêmes mais aussi de l'ensemble du secteur dans un pays donné. Les indicateurs de performance servent à informer le public et les parties prenantes sur l'intégrité des institutions. Leur publication permet donc de promouvoir la transparence, un critère essentiel aux yeux des intermédiaires financiers. Parmi ces indicateurs, la rentabilité du portefeuille demeure un aspect critique pour certains acteurs, tandis que d'autres s'intéressent davantage aux indicateurs de développement et de performance sociale, ou encore à la composition des équipes dirigeantes et de l'encadrement. Les associations et réseaux de microfinance doivent encore promouvoir un code éthique commun établissant des politiques et pratiques en mesure de protéger les droits des clients et d'empêcher l'exploitation. En ce qui concerne la transparence, les associations et réseaux de microfinance doivent jouer un rôle prépondérant dans la promotion de pratiques de communication s'appliquant à l'ensemble du secteur. De nombreux réseaux nationaux ont réussi à mettre en place des standards de performance, de communication et de transparence parmi leurs membres mais la promotion de tels standards auprès d'institutions non membres reste encore difficile.

80 De nombreuses associations ont encore des difficultés à instaurer un code éthique commun auprès de leurs membres. En effet, de par leur taille et leur influence, certains membres mettent à mal la stratégie de ces associations car, même s'ils ont des objectifs communs en termes de développement du secteur, leurs avis divergent en termes de méthodologie, de structure juridique et d'optique de développement. La capacité d'une association à établir un code éthique commun est l'indicateur ultime qui témoigne qu'elle a un degré de maturité suffisamment élevé pour surmonter toutes les divergences et maintenir le cap sur un ensemble de valeurs communes, en gardant le client au centre de son attention 🍷

BIBLIOGRAPHIE

- Al-Baldadi H., Brüntrup M. (2002), Microfinance Associations: The cas of the Ethiopian Association of Microfinance Institutions (AEMFI), GTZ
- Bedson J. (2009), Microfinance in Asia: Trends, challenges and opportunities, BWTP, FDC
- Boulier J., D'Onofrio S., Morgan J. (2010), How to promote Industry Innovation: A Technical Note ofr Microfinance Associations, The SEEP Network
- Brand M. (2001), The MBP Guide to New Product Development. Synthesis Report on Field Tests, USAID, ACCION
- Brüntrup M. (2002), Microfinance associations (MFA) in Africa, GTZ
- Brüntrup M. (2002), Association des institutions de la microfinance : le cas de l'association nigérienne des institutions professionnelles de la microfinance (ANIP-MF), GTZ
- Burjorjee D., Marinho M. (2009), Investment Readiness and Microfinance Associations : Bridging the Financial Gap, The SEEP Network
- Burjorjee D., Tamilova O., Singh N., Marinho M. (2010), Product Costing and Performance Analysis: A Toolkit for Analyzing Associations' Service Offerings, The SEEP Network
- CGAP (2004), What Is a Network? The Diversity of Networks Today. Focus Note no. 26DC
- Chen G., Rasmussen S. (2005), Emerging Issues for National Microfinance Associations, Shorebank Advisory Servicesand Pakistan Microfinance Network
- D'Onofrio S., Burjorjee D., McAllister P. (2009), Policy Advocacy: A Toolkit for Microfinance Associations, The SEEP Network

- D'Onofrio S. (2010), Performing a State of the Sector Analysis: A Guide for Microfinance Associations, The SEEP Network
- De Ville A., Paulus M., Romero Márquez P. (2008), Renforcement des associations professionnelles et réseaux d'institutions de microfinance : Compte rendu d'atelier, ADA
- Gross R., Brüntrup M (2003)., Microfinance Associations (MFA): Their Role in Developing the Microfinance Sector, GTZ
- Hattel K., Henriques J., Morgan J., D'Onofrio S. (2010), Effective Governance : A Toolkit for Microfinance Association Boards, The SEEP Network
- Hattel K., Montgomery M. (2010), Promoting Credit Bureaus: The Role of Microfinance Associations, The SEEP Network
- Helms B (2007) Access for All, World Bank
- Kercan J. (2007), Innovation : étude de cas 2007 : Le rôle des associations de microfinance dans le développement du secteur financier : Etude de cas de l'Association Nationale des Praticiens de la Microfinance au Bénin (Consortium Alafia), Université de Genève
- McAllister P., Dezso D. (2010), Building Vibrant and Inclusive Financial Sectors : Success Indicators for Microfinance Associations, The SEEP Network
- Microrate (2003), Performance Indicators for Microfinance Institutions: Technical Guide 3rd edition, MicroRate & Inter-American Development Bank Sustainable Development Department Micro, Small and Medium Enterprise Division
- Muntemba S., Amuah, A. (2000), Building Networks of Service-Providing Institutions: Sourcebook, World Bank
- Redcamif (2009), Las microfinanzas en Centroamerica: Compendio regional, Cuaderno de microfinanzas no 6
- Salze-Lozac'h V. (2002), Creating a Microcredit Resource Centre in Western Europe. Feasibility Study and Business Plan, Caisse des Dépôts et Consignations and ADIE International
- Tenn S., McInerney P. (2006), Building Strong Networks: An institutional strengthening guide for microfinance networks, The SEEP Network
- The SEEP Network (2004), Achieving Financial Sustainability: Six Key Strategies for Microfinance Associations, Technical note No 1
- The SEEP Network (2006), Effective Donor Strategies to Support Microfinance Associations, Technical note No 3

- The SEEP Network (2006), The Role of Microfinance Networks in Challenging Environments, Technical note No 4
- The SEEP Network (2007), Strategies for Assessing Network Training Needs, Technical note No 5
- WWB/AMAF (2009), Diagnostic to Action: Microfinance in Africa

Sites internet de référence

Portail francophone en microfinance : www.lamicrofinance.org (rubrique profil pays qui présente la carte de visite de l'association professionnelle de 25 pays)

Portail anglophone : www.microfinancegateway.org

Portail hispanophone : www.portalmicrofinanzas.org

ADA : www.microfinance.lu (rubrique Associations et réseaux)

SEEP : <http://networks.seepnetwork.org>

Mix Market : www.mixmarket.org/networks

Réseaux régionaux

Amérique Centrale : www.redcamif.org

Afrique : www.afminetwork.org

Asie : www.bwtp.org

CARTES D'IDENTITÉ DES ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX AYANT CONTRIBUÉ À LA PRÉSENTE PUBLICATION

AEMFI

L'Association des institutions de microfinance éthiopiennes (AEMFI) est l'organe représentatif de 30 IMF licenciées. L'association a institué en 2006 l'entité des Coopératives de Crédit et d'Épargne (Saving and Credit Cooperatives, ou SACO) afin de promouvoir les coopératives financières durables dans le pays. Enregistrée en juin 1999 par le ministère de la Justice de la République démocratique fédérative d'Éthiopie, l'AEMFI s'est donné comme objectif stratégique la création d'une structure organisationnelle jouant le rôle de plateforme nationale et de réseau pour les activités des IMF. La mission d'AEMFI est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration du niveau de vie des populations en sollicitant l'intervention d'IMF pérennes et efficaces ; le but ultime est de créer du capital et de la richesse dans le pays.

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 30

Services aux membres : renforcement des capacités des IMF grâce à des formations et à de l'assistance technique, établissement d'un environnement législatif favorable grâce au plaidoyer politique, étude des défis se posant dans le secteur, conduite de discussions sur ses activités de recherche, gestion des connaissances et diffusion des meilleures pratiques grâce à des ateliers, et enfin, suivi et évaluation des performances des IMF

Nombre de clients : 2.295.167

Portefeuille total : -

Budget global de l'association pour 2010 : 415.000 USD

PERSONNE DE CONTACT

Dr. Wolday Amha – Directeur exécutif

E-mail : aemfi@ethionet.et

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

Association of Ethiopian Microfinance Institutions
African avenue, Bole Kirkos subcity, Kebele 01
House No.227

P.O. Box 338, Code 1110

Addis Abeba, Éthiopie

E-mail : +251 11 5503829 / +251 11 5511567

Télécopie : +251 11 5503830

Site Internet : www.aemfi-ethiopia.org

AISFD-CI

L'Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (AISFD-CI) a été créée en 1998 en vertu de la loi N° 60-315 du 21 septembre 1960 sur la création d'associations en Côte d'Ivoire.

Constituée de professionnels de la microfinance, l'AISFD-CI a pour objectif de défendre les intérêts communs des institutions de microfinance ivoiriennes, de faire ce qui convient pour remplir sa mission et de renforcer le secteur de la microfinance.

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 51

Services aux membres : renforcement des capacités, diffusion des meilleures pratiques et échange des expériences, formation sur les indicateurs de performance, sensibilisation au code d'éthique, promotion et information.

Nombre de clients : 900.000

Portefeuille total : prêts : 28 milliards FCFA, soit 42,7 millions € ; épargne : 85 milliards FCFA, soit 129,6 millions €

Budget global de l'association pour 2010 : 93.850.000 FCFA, soit 143.064 €

PERSONNE DE CONTACT

M. Cyrille Tanoé - Directeur exécutif

E-mail : aisfd-ci@aisfd-ci.net

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

AISFD-CI

Deux Plateaux les Vallons

(Immeuble FRAKE 2ème étage) Abidjan,
Côte d'Ivoire

Tél. : +225 22 4049 80

Télécopie : +225 22 4049 90

Site Internet : www.aisfd-ci.net

AMFA

L'Association des institutions de microfinance d'Azerbaïdjan (AMFA) rassemble aujourd'hui 28 institutions de microfinance et banques rétrogradées dont les actifs s'étendent de 600 000 USD à plus de 80 millions d'USD. L'AMFA a été fondée en décembre 2001 par 11 IMF : CredAgro, AzerStar Microfinance, Viator Microcredit, FINCA Azerbaijan, SOA Credit, Vision Fund AzerCredit, Access Bank, Finance for Development, Norwegian Microcredit, ADRA Credit et Mercy Corps Azerbaijan. La microfinance a été introduite en Azerbaïdjan au milieu des années 1990 afin de résoudre les problèmes économiques d'au moins un million de personnes déplacées à l'intérieur du pays et de réfugiés ayant dû fuir leur région natale en raison du conflit entre l'Arménie et l'Azerbaïdjan. En 1996, un groupe d'organisations non gouvernementales (ONG) a commencé à proposer des services de microfinance aux populations locales à bas revenus et affectées par la guerre afin de les aider à augmenter leurs revenus et créer de l'emploi. Au départ, elles partageaient de manière informelle des informations sur les obstacles qu'elles rencontraient dans l'octroi de microcrédits à des taux d'intérêts équitables. En octobre 2001, les membres ont créé un groupe de travail informel constitué de plusieurs agences et ont organisé la « Première conférence annuelle sur la microfinance en Azerbaïdjan » dans le but d'éduquer et sensibiliser les communautés locales et internationales sur l'importance de la microfinance pour le pays. Peu de temps après, les IMF ont créé une association formelle avec l'ambition de devenir le centre de référence pour la microfinance en Azerbaïdjan.

CARTE D'IDENTITÉ
(déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 29

Services aux membres : Produits et services novateurs (Conception de produits et services de pointe et évoluant en fonction des besoins des membres. Accent particulier placé sur les produits et services générateurs de recettes et contribuant à la pérennité de l'AMFA). Formation continue (S'assurer que les membres ont accès au savoir international en matière de microfinance. Développement de formations internes à l'aide des ressources disponibles localement. Mise à niveau et optimisation constante des compétences des membres). Expertise en microfinance (Etre reconnu comme un groupe d'experts en la matière par les gouvernements, les IMF et le monde de la finance. Réalisation de recherches approfondies sur le marché et d'études de performances témoignant du savoir de l'AMFA).

Nombre de clients : 300,000 microfinance et 430.300 autres

Portefeuille détenu par les membres : 450.000.000 US dollars de microcrédits et 2.120.000.000 USD d'autres crédits (PME, consommation, habitat, leasing)

Budget global de l'association pour 2010 : 292.801 €

PERSONNE DE CONTACT

Mme. Jhale Hajiyeva - Directrice exécutif

E-mail : Jhaleh@amfa.az
amfa@amfa.az

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

Azerbaijan Microfinance Association
 44 J. Jabbarli str. (Caspian Plaza III, 9 floor),
 Bakou, Azerbaïdjan, AZ 1065
 Tél/Télécopie : +994 12 4371645 ;
 Site Internet : www.amfa.az

ASOMIF

Dénommée « Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas » (Association nicaraguayenne des institutions de microfinance, ou ASOMIF), l'association a été créée le 27 novembre 1998 et enregistrée officiellement en 1999. Son objectif consiste à représenter le secteur nicaraguayen de la microfinance en mettant à disposition des espaces pour ses membres et en soutenant le développement de leur capital humain afin de renforcer les capacités de gestion administrative et financière du secteur.

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 19

Services aux membres : Projets de renforcement institutionnel, subventions et offres de stages (participation à des séminaires et forums nationaux et internationaux), constitution de fonds pour l'innovation technologique, plaidoyer politique, amélioration de l'image de la microfinance dans le pays, amélioration de la crédibilité vis-à-vis des agences internationales, entre autres.

Nombre de clients : 350 382

Portefeuille total : 246,1 millions d'USD

Budget global de l'association pour 2010 : -

PERSONNE DE CONTACT

M. Alfredo Alaníz - Directeur exécutif

M. René Romero - Président

E-mail : asomif@cablenet.com.ni

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

ASOMIF - Costado Sur de Metrocentro, 2c Este,
1c Norte, Casa No. 77. Managua, Nicaragua

Tél : +505 2278 8621

Site Internet : www.asomif.org

BWTP Network

Dénoté « Banking With the Poor Network » (Réseau pour l'accès des pauvres aux services bancaires, ou BWTP Network), le réseau asiatique de la microfinance œuvre en faveur de la constitution d'organisations pérennes et efficaces à grande échelle grâce à la coopération, à la formation et au renforcement des capacités. Le but est de proposer des services financiers novateurs, adaptés aux besoins des pauvres et évoluant en fonction de la demande. BWTP Network est une association composée de diverses parties prenantes exerçant dans la microfinance, engagées à améliorer la qualité de vie des pauvres en leur permettant d'accéder plus facilement à des services financiers équitables. BWTP Network est né à l'initiative de la « Foundation for Development Cooperation » (Fondation pour la coopération et le Développement), et son secrétariat est situé à Singapour.

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 37

Services aux membres : Partenariats et mises en relation ; formation par les pairs et échanges ; Conférence biennale et événementiel spécialisé ; Développement et diffusion de nouveaux produits et innovation pour les clients ; Diffusion de l'information et promotion du secteur de la microfinance.

Nombre de clients (déc. 2008) : 17.682.123 (15.181.410 d'emprunteurs et 8.903.853 d'épargnants)

Portefeuille détenu par les membres : -

Budget global de l'association pour 2010 : -

PERSONNE DE CONTACT

M. Jamie Bedson - Coordinateur

E-mail : info@bwtp.org

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

BWTP Secretariat

c/o The Foundation for Development

Cooperation (Singapore) Ltd

81 Anson Road

Suite 8.03 & 8.05

Singapore 079908

Tél : +65 6500 6292

Télécopie : +65 6500 6350

Site Internet : www.bwtp.org

CMA

Avant la création officielle de l'association cambodgienne CMA, de nombreuses institutions de microfinance se rassemblaient de manière informelle pour débattre des principaux problèmes rencontrés dans le domaine. C'est en novembre 2003 qu'ont été instituées les structures de gestion et d'organisation de la « Cambodia Microfinance Association » (Association Cambodgienne de Microfinance, ou CMA). CMA a été fondée officiellement par la suite, en 2004 ; le nombre de ses adhérents est passé de 7 à 21.

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 21

Services aux membres : renforcement des capacités (formation, ateliers, programmes d'échange), travail d'influence (assistance aux membres en particulier dans les conflits internes et externes), plaidoyer (auprès des organismes réglementaires et autres, ainsi que des instances nationales et internationales).

Nombre de clients : 1.004.658 (878.559 pour le crédit, 126.099 pour l'épargne)

Portefeuille total : 300 millions d'USD d'encours de prêts, 9,73 millions d'USD de dépôts

Budget global de l'association pour 2010 : 199.210 USD

PERSONNE DE CONTACT

Mme. Sophea Hoy - Secrétaire Générale

M. Chae Phalarin - Président

E-mail : cma_gs@online.com.kh

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

CMA - Cambodge

Adresse : #69, street Beiktmey, Sangkat Tomnoptek

Khan Chamkarmon, Phnom Penh, Cambodge

Téléphone : +855 23 99 82 14

Télécopie : +855 23 21 94 06

Site Internet : www.cma-network.com

CONSORTIUM ALAFIA

Le Consortium ALAFIA est l'Association nationale des professionnels de la microfinance du Bénin. Créé le 27 mai 1997 à partir de structures de microfinance togolaises et béninoises, le Consortium ALAFIA a pour objectif d'améliorer son niveau de professionnalisation. Une des principales réussites de l'association en 1998 a été l'organisation d'ateliers de formation pour ses membres en collaboration avec des partenaires financiers et techniques. En 2000, l'association est passée au stade de réseau d'envergure nationale au Bénin, et son programme de formation a pris une nouvelle ampleur grâce à une meilleure structure, une visibilité élargie et une densité accrue en termes d'offres de formation, de capacités à satisfaire les besoins des IMF membres et non membres exerçant dans la sous-région.

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 21

Services aux membres : Renforcement des capacités, diffusion d'informations, plaidoyer et lobbying, échanges, outils de mise en œuvre, centrale de risques, formation.

Nombre de clients (déc. 2008) : 1.401.487

Portefeuille détenu par les membres : 73,3 milliards FCFA, soit 111,6 millions €

Budget global de l'association pour 2010 : 185.604.378 FCFA, soit 282.952 €

PERSONNE DE CONTACT

M. Comlan Ignace Dovi - Directeur exécutif

E-mail : ignace.dovi@alafianetwork.org

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

CONSORTIUM ALAFIA

02 BP 1052 Cotonou - Bénin

Tél : +229 21 32 66 58 / 21 32 47 30

Télécopie : +229 21 32 67 80

E-mail : contact@alafianetwork.org

Site Internet : www.alafianetwork.org

PMN

Au départ en 1997, PMN était un regroupement informel de professionnels leur permettant d'échanger leurs vues et leurs expériences, créé à la suite de la visite de plusieurs délégués pakistanais au Sommet de la microfinance en février 1997.

Suite au Sommet, le groupe a entrepris la création d'une association dont le nom serait « Microfinance Group Pakistan » (Groupe pakistanais de microfinance). Après une première vague de financements en provenance de la « Aga Khan Foundation » et de la « Asia Foundation » en 1999, le MFG-P a gagné en maturité et en crédibilité auprès des bailleurs de fonds, du gouvernement et des autres professionnels de la microfinance. C'est en avril 2001 qu'il a été officiellement enregistré en tant qu'entité juridique à part entière, en vertu du Chapitre 42 de la « Companies ordinance » (Ordonnance sur les entreprises) de 1984, sous le nouveau nom de « Pakistan Microfinance Network » (Réseau pakistanais de la microfinance, ou PMN).

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 30

Services aux membres : 1. Constitution d'un environnement favorable (plaidoyer, tables rondes, conférences, centrale de risques, code de protection des consommateurs); 2. Pôle d'information (recherche, rapports sur la transparence, développement de bases de données conviviales); 3. Renforcement des capacités (formations, mises en situation).

Nombre de clients : 4,18 millions (1,83 d'emprunteurs actifs et 2,35 millions d'épargnants actifs)

Portefeuille total : 30,2 milliards de PKR, soit 269 millions € (21,7 milliards PKR en crédits, soit 193 millions € et 8,5 milliards PKR en épargne, soit 76 millions €)

Budget global de l'association pour 2010 : -

PERSONNE DE CONTACT

M. Syed Mohsin Ahmed – Directeur exécutif
Mme. Mehr Shah – Analyste financière

E-mail : info@pmn.org.pk

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

Pakistan Microfinance Network, Secrétariat
132, Street No. 40

F-10/4, Islamabad, Pakistan

Tél : +92 51 2292270/2292231

Télécopie : +92 51 2292230

Site Internet : www.pmn.org.pk

REDCAMIF

Afin de créer les instances adaptées et capables de relever les défis se posant dans la promotion de la microfinance en Amérique Centrale, les représentants de divers réseaux de la région ont pris la décision d'instaurer le « Réseau Centre-Américain de la Microfinance » (REDCAMIF). L'un de ses objectifs est de trouver les solutions aux problèmes généraux et particuliers du secteur dans la région, grâce à ses capacités de plaidoyer politique et de médiation entre les associations de microfinance nationales les plus importantes. REDCAMIF a été créé le 27 septembre 2002 à Ciudad-Guatemala avec la participation des réseaux REDIMIF, ASOMI, COVELO (l'actuel REDMICROH) et ASOMIF. Par la suite, le 22 novembre de la même année, le REDCOM a été incorporé en tant qu'affilié, suivi de REDPAMIF en 2006. Le REDCAMIF a été enregistré officiellement le 30 décembre 2005 à Tegucigalpa au Honduras.

CARTE D'IDENTITÉ (déc. 2009)

Nombre d'IMF membres : 6 réseaux d'IMF
 Services aux membres : représentation, formation, information, innovation produits, recherche, études, etc.
 Nombre de clients : 831 732
 Portefeuille total : 805,1 millions d'USD
 Budget global de l'association pour 2010 : -

PERSONNE DE CONTACT

M. Iván Gutierrez - Directeur exécutif
 M. Julio Flores - Président
 E-mail : redcamif@cablenet.com.ni

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

REDCAMIF - Oficina Principal en Nicaragua
 Avenida Reforma 10-00 zona 9, Edificio
 Condominio Reforma, Oficina 4-A , Managua, Nicaragua
 Tél : +505 252 4005
 Site Internet : www.redcamif.org

SEEP

Le « Small Enterprise Education and Promotion Network » (Réseau pour la promotion et l'éducation des petites entreprises, ou SEEP) met en relation les professionnels de la micro-entreprise du monde entier pour élaborer des outils, formuler des conseils d'ordre pratique, renforcer les capacités, et contribuer à la définition de normes devant permettre de tendre vers un objectif commun, celui d'assurer à tous les ménages des revenus durables.

Le Réseau SEEP a été fondé par un groupe de professionnels pour qui le partage des expériences dans un environnement de confiance permettrait d'améliorer le développement de la micro-entreprise. Aujourd'hui, les membres de SEEP sont actifs dans plus de 180 pays et fournissent des services à plus de 23 millions de micro-entrepreneurs et à leurs familles. La ressource la plus importante du Réseau SEEP repose sur l'expérience de ses membres et leur engagement à collaborer. La résolution des problèmes, l'expérimentation et la formation de pair à pair sont utilisées par le Réseau pour identifier les obstacles communs et élaborer des solutions contribuant à la réduction de la pauvreté.

La faculté unique de SEEP à rassembler les professionnels en un réseau mondial de formation permet de concevoir des approches pratiques et crédibles devant donner aux entreprises les capacités de réduire la pauvreté. SEEP compte vingt-six associations de microfinance régionales et nationales, dont trois représentants sont désormais membres du conseil d'administration. Cette tendance doit se poursuivre jusqu'à ce que toutes les associations puissent profiter des avantages d'une communauté mondiale d'apprentissage gérée exclusivement par des professionnels.

PERSONNE DE CONTACT

M. William Tucker – Directeur exécutif
Mme. Diana Dezso - Directrice de programme
Network Development Services

E-mail : dezso@seepnetwork.org

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

1875 Connecticut Avenue NW

Suite 414

Washington, DC 20009

Téléphone : +202 534-1400

Télécopie : +202 534-1433

Site Internet : www.seepnetwork.org

Remerciements

Nous tenons à remercier les auteurs qui ont contribué à cette publication pour leur esprit de partage et leur implication dans le développement de la microfinance à travers le monde. Nous remercions également les relecteurs, les traducteurs et les conseillers en tout genre qui nous ont soutenu dans le processus interminable d'édition. Sans oublier bien sûr le lecteur qui est arrivé jusqu'ici.

« Soyons le changement que nous désirons voir dans le monde. » Mahatma Gandhi



ADA asbl

2, rue Sainte Zithe
L-2763 Luxembourg
G.-D. de Luxembourg
T +352 45 68 68 1
F +352 45 68 68 68
adainfo@microfinance.lu
www.microfinance.lu

« Pratique et Innovation en microfinance » est aussi disponible en anglais et en espagnol.
Ce numéro peut être téléchargé sur www.microfinance.lu

Copyright © ADA - Mai 2010

ADA - Appui au
Développement Autonome

2, rue Sainte Zithe
L-2763 Luxembourg
G.-D. de Luxembourg

T +352 45 68 68 1

F +352 45 68 68 68

adainfo@microfinance.lu

www.microfinance.lu

